



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"A R A G O N"

EL PAPEL DEL PEDAGOGO EN LA PRACTICA  
DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A  
*Patricia Yolanda Botello Alarcón*

Asesor: Lic. José Luis Romero Hernández



San Juan de Aragón, Edo. de México

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## RECONOCIMIENTOS

### A MI PADRE

Manuel Botello Aguirre, quien me brindó constantemente palabras de apoyo y aliento, quien con su ejemplo formó en mí el deseo de superarme; a su recuerdo que está presente en todos los momentos de mi vida... al gran amor que siento por él.

### A MI MADRE

Ma. Asunción Alarcón, con respeto y admiración. Gracias por sus oraciones, cariño y consejos que me ha brindado; por su confianza y apoyo que tiene siempre conmigo; porque su presencia ha sido importante para alcanzar mis metas... al gran amor que siento por ella.

*Para ambos, mi profundo agradecimiento por su amor,  
paciencia y sacrificios, con todo mi amor...*

**De su hija**

## A DIOS

Pedí fuerza para grandes logros, me hizo débil para que aprendiera humildemente a obedecer.

Pedí salud, para poder hacer cosas grandes, me dió enfermedad para poder hacer cosas buenas.

Pedí riquezas para poder ser feliz, me dio pobreza para poder ser sabio.

Pedí poder para obtener las alabanzas del hombre, me dio debilidad para sentir la necesidad de él.

Pedí todo para disfrutar la vida, me concedió la vida para poder disfrutar de todo.

No recibí nada de lo que pedí, pero me fue otorgado todo lo que necesité.

Me fueron concedidas las peticiones que no hice, yo entre todas las personas, soy la más afortunada.

A Dios, quien siempre se encontró conmigo en todos mis momentos difíciles y me dio fortaleza para seguir adelante.

*Señor, gracias por permitirme llegar a esta meta... una promesa cumplida.*



**A Edgardo:**

Deseo expresarle mi reconocimiento  
por su apoyo, confianza e impulso que  
contribuyeron al logro de esta meta.

**A mis hijos:**

Edgar Enrique, Karla Patricia y Alina Esther,  
por aquello que siempre han anhelado ser  
y se demuestren a sí mismos que  
no existen imposibles.  
Gracias por haber entendido mi ausencia...  
Gracias por llegar a mi vida y ser el  
motivo de mi existencia.  
Por ser testimonio vivo de Dios.

## **A MIS HERMANOS**

Salvador

Rosario

Armando

Manuel

Carlos

Alejandro

Marco A.

Jesús G.

Por su apoyo desinteresado, su valiosa confianza y su cariño, por estar siempre unidos. Les doy gracias, porque sin ustedes nada en mi vida hubiera sido igual... por el amor que siento por cada uno.

Con especial afecto a mis sobrinos, ahijados y con cariño a toda mi familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón - UNAM, por abrir sus puertas, una vez más, para convertir un profesionista que sabrá responder como tal.

Deseo expresar mi agradecimiento con orgullo a la Secretaría de Educación Pública, por la formación profesional que en ella he logrado.

Gracias por ofrecermé sus aportaciones para las correcciones al trabajo final a los maestros: José Luis Romero Hernández, asesor; Patricia Leal Martínez, Miguel Ángel Merino Salazar, Raúl Rojas Nava y Georgina Susana Viguera Moreno.

Al Lic. Jesús A. Robles Martínez, por las facilidades brindadas para la realización de este trabajo.

Un agradecimiento especial a todas las autoridades de esta Dirección General.

A mis verdaderos amigos... María Teresa Gómez Domingo, Rocio Hernández Reyes, Lucía E. Mecalco Flores, Lucía Miranda Evangelista y Rocío Quintana Allende.

Con afecto a mis compañeros de escuela, porque juntos hemos recorrido el camino hacia la meta... Leticia Cervantes de Jesús, Silvia Hernández Ruiz, María Elena Márquez Guido, Patricia Mendoza Quiroz y Virginia Sánchez Fávila.

A María del Rosario Chávez Castañeda, por la captura, corrección y en general la edición de la presente tesis y para Araceli Juárez Sánchez por su atenta colaboración.

A la Lic. María de la Luz Martínez Franco, por las correcciones finales a este trabajo.

A Carmen García Cano Galloso, por su inapreciable apoyo... gracias.

## ÍNDICE

### Introducción

### CAPÍTULO I

1	La Administración General.....	3
1.1	Definición de Administración.....	3
1.2	La Administración como Ciencia, fines y características.....	7
1.3	Antecedentes Generales de la Administración.....	9
1.4	Principales Teóricos de la Administración Científica.....	14
1.4.1	Frederick W. Taylor (1856-1915).....	15
1.4.2	Henry Fayol (1841-1921).....	16
1.4.3	Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924).....	18
1.4.4	Henry Laurence Gantt (1861-1919).....	18
1.5	Principales corrientes administrativas y sus aportaciones a la Administración de Personal.....	19
1.5.1	Escuela de las Relaciones Humanas.....	19
1.5.2	Teorías de la Motivación.....	24
1.6	Proceso Administrativo.....	27
1.6.1	Previsión.....	30
1.6.2	Planeación.....	33
1.6.3	Organización.....	36
1.6.3.1	Tipología de la Organización.....	38
1.6.4	Integración.....	42
1.6.4.1	Pasos de la Integración de Personas.....	43
1.6.5	Dirección.....	51
1.6.5.1	Tipos de Autoridad.....	54
1.6.6	Control.....	55

### CAPÍTULO II

2	El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	63
2.1	Antecedentes Históricos.....	63
2.2	La importancia del Reclutamiento y Selección de Personal en la Industria.....	65
2.3	Fases previas al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	66

2.3.1	Vacante.....	66
2.4	Análisis de Puestos.....	67
2.5	La Requisición de Personal.....	84
2.6	Reclutamiento y Selección de Personal.....	88
2.6.1	Reclutamiento de Recursos Humanos.....	88
2.6.2	Selección.....	93
2.7	El Proceso de Selección.....	95
2.7.1	Recepción de Candidatos.....	97
2.7.2	Entrevista Previa.....	97
2.7.3	Solicitud de Empleo.....	99
2.7.4	Pruebas de Empleo.....	108
2.7.5	La Entrevista Profunda.....	108
2.7.5.1	Condiciones para conducir eficazmente una entrevista.....	110
2.7.5.2	Ventajas de una buena entrevista de selección.....	111
2.7.5.3	El Perfil del Entrevistador.....	111
2.7.5.4	Clases de entrevista.....	114
2.7.5.5	Procedimiento para la entrevista de selección.....	117
2.7.5.6	Técnicas para la entrevista.....	122
2.7.5.7	Tipo de entrevistados.....	127
2.7.6	Investigaciones (estudio socioeconómico).....	136
2.7.7	Examen Médico.....	137
2.7.8	Decisión final.....	139
2.7.9	Contratación.....	139
2.7.10	Antecedentes legales de la contratación.....	141
2.8	Inducción del trabajador al puesto.....	147
2.9	Principios básicos del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	148

### CAPÍTULO III

3	Psicología Industrial.....	153
3.1	Instrumentos de Medición en la Industria (Pruebas Psicológicas).....	154
3.2	Características de las Pruebas Psicológicas.....	158
3.2.1	Datos que aportan las Pruebas Psicológicas.....	161
3.3	Clasificación de las Pruebas Psicológicas.....	163
3.3.1	Pruebas de Inteligencia.....	164
3.3.1.1	Conceptualización.....	164
3.3.1.2	Clasificación de la Inteligencia.....	166
3.3.2	Aplicación de las Pruebas de Inteligencia.....	171
3.3.2.1	La Escala de Wechler-Bellevue para Adultos.....	171
3.3.2.2	Army Beta - Aspectos Generales.....	182
3.3.2.3	Barsit.....	184
3.3.3	Pruebas de Personalidad (proyectivas).....	187

3.3.3.1	Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria - FIGS.....	189
3.3.3.2	Dibujo Proyectivo de la Figura Humana-Machover.....	199
3.3.3.3	Moss de Adaptabilidad.....	209
3.3.4	Pruebas de Aptitudes.....	215
3.3.4.1	Pruebas Industriales de Venezuela - PIV.....	215

## CAPÍTULO IV

La Labor del Pedagogo como una alternativa en el Campo del Reclutamiento y Selección de Personal		
4.1	El Objetivo General de la Licenciatura en Pedagogía.....	221
4.2	Perfil de la Licenciatura en Pedagogía.....	222
4.2.1	El Mercado Ocupacional del Pedagogo.....	223
4.3	Las asignaturas del plan de estudios en el Area de Psicopedagogia que posibilitan la formación del Pedagogo en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal.....	224
4.4	Metodología - Propuesta para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución del Sector Educativo por un Licenciado en Pedagogía.....	242
4.4.1	El Planteamiento del Programa.....	243
4.4.2	Las funciones del Pedagogo en el Area de Reclutamiento y Selección de Personal.....	243
4.4.3	El Procedimiento.....	245
4.4.4	Instrumentos.....	250
4.4.5	Relación de Pruebas y Factores que evalúan.....	252
4.4.6	Batería de Pruebas.....	255
4.4.7	Batería de Pruebas propuesta por el Tipo de Puesto.....	257
4.4.8	Elaboración del Perfil Psicométrico.....	258
4.4.9	El Reporte Psicométrico (Informe Final).....	260
4.4.9.1	Puntos Principales que se deben cuidar en la Redacción del Reporte Final.....	261
<b>Conclusiones.....</b>		<b>279</b>
<b>Glosario de términos.....</b>		<b>281</b>
<b>Bibliografía.....</b>		<b>285</b>

## INTRODUCCION

La presente investigación establece una propuesta que muestra al profesional en Pedagogía la forma en que las teorías, técnicas y metodologías aprendidas durante su formación académica; así como la operatividad de las mismas, son aplicadas a la práctica profesional en el Reclutamiento y Selección de Personal.

Actualmente las empresas requieren de profesionales que desempeñen la actividad de reclutador y seleccionador, es indudable que el pedagogo, por su formación cuenta con los elementos necesarios para abarcar dicho campo; éste debe poseer conocimientos para establecer y determinar características de personalidad, aptitudes; potencialidades y patologías; así como habilidades en la entrevista, el manejo de la solicitud de empleo y requisición de personal.

La integración del pedagogo en el área administrativa ha sido paulatina, tal vez debido a la falta de información sobre su perfil, por ello es importante destacar a través de esta propuesta la importancia del reclutamiento y selección de personal como una función más que el licenciado en Pedagogía puede desarrollar satisfactoriamente.

La metodología utilizada para esta propuesta fue la investigación documental y bibliográfica, ésta se formuló en la Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Evaluación y de Incorporación y Revalidación\*, con base en el desempeño profesional. Consta de cuatro capítulos, incluyendo conclusiones.

**Capítulo I.** Está encaminado a ofrecer un esbozo de la Administración en General, abarcando la Administración de Recursos Humanos, antecedentes históricos, surgimiento, crecimiento, fundamentos; teorías, principales corrientes administrativas y su función en el

\* A lo largo de este trabajo se manejarán las abreviaturas de la institución SEP y DGEIR.

contexto social, además analiza el proceso administrativo dado que sus etapas son las que generan el objeto de estudio de este trabajo. La idea de este capítulo es la de dar a conocer y dotar al lector de los elementos necesarios para comprender la situación de esta disciplina, y la relación que existe entre la pedagogía y la administración de los recursos humanos.

**Capítulo II.** Se hace una breve descripción del desarrollo histórico que ha tenido el reclutamiento y selección de personal, como una práctica básica de la administración de recursos humanos, la importancia del proceso en la industria, y lo indispensable de que este sea el resultado de llevar a cabo una serie de pasos ordenados cronológicamente, hasta llegar al proceso generalizado que al respecto se conoce en la actualidad y que se adapta, como se verá posteriormente, en la propuesta referida en el capítulo IV.

**Capítulo III:** Analiza la importancia de la psicología industrial dentro del área de reclutamiento y selección; así como sus antecedentes, pruebas psicológicas, características, clasificación e interpretación de las mismas.

**Capítulo IV.** Ofrece en su parte medular una propuesta concreta sobre el papel del pedagogo en el área de reclutamiento y selección de personal, como una extensión para el desarrollo de sus actividades profesionales. De manera general, como posibilitan algunas de las asignaturas del plan de estudios de la carrera de pedagogía en su formación en dicho campo, también sugiere el procedimiento para realizar el proceso desde la práctica pedagógica obtenida en una institución del sector educativo SEP - DGEIR, enfatizando las funciones que puede realizar, el objetivo general de la licenciatura, los perfiles y el mercado ocupacional del mismo.

Finalmente se muestran y se adecuan los instrumentos necesarios para llevar al pedagogo a establecer el ejercicio profesional en este campo laboral.



CAPÍTULO I

**LA ADMINISTRACIÓN GENERAL**

## 1. LA ADMINISTRACION GENERAL

El acelerado incremento tecnológico en nuestro país, ha repercutido en la consecuyente expansión de la empresa que cada vez se presenta más complicada en su manejo, lógicamente, que esta situación ha creado nuevas técnicas de eficiencia en los recursos humanos, entre ellas, el proceso de reclutamiento y selección de personal. En esta forma se desarrollan y perfeccionan las diferentes ramas de la administración general, una de estas ramas es la administración de recursos humanos, encargada del estudio del elemento motriz. El recurso más valioso e importante de cualquier organización, es el elemento humano. Sin embargo, para ubicar el papel tan importante que desempeña esta área en el presente trabajo de investigación, es necesario empezar por recordar algunos conceptos, orígenes y desarrollo de la administración general.

### 1.1 Definición de Administración

Desde el punto de vista etimológico la palabra administración proviene del latín "administratio" que a su vez proviene de "ad" y "ministrare" que se traduce como servir, cuidar. "Administrare" también se hace derivar de "ad", "manus", "thare" que se traduce como traer a mano<sup>(1)</sup>.

Este significado etimológico, da la idea de la función que se lleva a cabo bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Por lo tanto, servir y subordinación son los elementos básicos de su etimología.

Hay diversas formas de definir la administración; a través del análisis de las principales características dadas por diversos autores que a continuación se señalan.

---

<sup>(1)</sup> Francisco López Álvarez, *La Administración y la Vida Económica de México*, 22.

**Galván Escobedo** destaca cuatro elementos en la definición de la Administración: <sup>(2)</sup>

- Un propósito, una meta, un fin.
- Un sistema, un método, un procedimiento.
- Un proceso de vigilancia, de supervisión.
- Que los fines se realicen con el mínimo de recursos.

Así pues, para este autor, **administración** significa un proceso por el cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia, para llevar a cabo un propósito en el mínimo de tiempo y energía, con la mayor eficiencia.

También expresa, toda administración es la combinación de tres factores fundamentales, a saber:

**a) Factor Humano.** Sin este elemento no existiría la administración.

**b) Factor Estructural.** Organización, armazón o esqueleto.

**c) Factor Económico.** Recursos materiales requeridos.

Por lo tanto, la administración cumple una función fundamental en la actividad humana, puesto que su propósito es coordinar el esfuerzo humano.

Por su parte, **Jiménez Castro**, define a la administración como:

*"... la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos*

---

<sup>(2)</sup> José Galván Escobedo, *Tratado de Administración General*, 5.

*cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible de lograr"*<sup>(3)</sup>.

Este autor señala que la administración siempre debe pensar en el hombre y por lo tanto su dinamismo se lo dá el ser humano, no sólo como medio o proceso, sino como fin. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos de seres humanos.

**George Terry** en su libro *Principios de Administración*, considera que <sup>(4)</sup> administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, identifica a la administración con la dirección, al referirse a la planeación, ejecución y control o vigilancia como factores administrativos.

**Brook Adams** en 1913, en su libro *La Teoría de las Revoluciones Sociales*, define la administración, como:

*"... la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas, en un sólo organismo para que ellas puedan operar como una sola unidad "*<sup>(5)</sup>.

**Issac Guzmán Valdivia y Agustín Reyes Ponce**, dan también su opinión sobre la definición de administración. Para Reyes Ponce es:

*"el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social"*<sup>(6)</sup>.

---

<sup>(3)</sup> Wilburg Jiménez Castro, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, 20.

<sup>(4)</sup> George Terry, *Principios de Administración*, 39.

<sup>(5)</sup> Op. Cit. W. Jiménez Castro, 21.

<sup>(6)</sup> Agustín Reyes Ponce, *Concepto de Administración*, 61.

Divide el proceso administrativo en dos etapas: estática y dinámica, en la primera se encuentran la previsión y la planeación, así como la organización, en la segunda están la integración, la dirección y el control.

**Por su parte Guzmán Valdivia expone que:**

*"La administración es la ciencia de Dirección Social <sup>(7)</sup> y considera que tiene dos grandes divisiones: la administración de cosas, y la administración de personas, las cuales son simultáneas y se complementan entre sí".*

El objetivo esencial de la administración de cosas, es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos empleados, principalmente de carácter material, siendo su campo de aplicación, fundamentalmente las funciones de producción, finanzas y distribución, donde la máxima eficiencia se logra con el aprovechamiento de diversas técnicas y conocimientos científicos, como es el empleo de la economía, la contabilidad, el derecho, etcétera.

La administración de personas atiende los problemas humanos, que en la empresa tienen una importancia fundamental. Una vez que se han proporcionado algunas de las diversas definiciones de la administración, no podemos dejar de observar que cada una de ellas toma en cuenta al elemento humano para lograr los objetivos de la organización social. Siendo la definición de Agustín Reyes Ponce la que más se adapta a este estudio.

Otra forma de ver a la administración es considerándola como una Ciencia Social, cuyo objeto de estudio son las organizaciones sociales; a continuación se describe las características de ésta.

---

<sup>(7)</sup> Isaac Guzmán Valdivia, *Reflexiones sobre la Administración*, 15 y 55.

## 1.2 La Administración como Ciencia, fines y características

Siendo la administración un campo de conocimiento que a pesar de haber ocupado el pensamiento del hombre casi desde sus orígenes, es hasta a fines del siglo XIX principios del siglo XX, que se consolida como un cuerpo de conocimientos sistemáticos que permiten obtener conclusiones generales; es decir, se constituye como una ciencia aunque son variadas las opiniones de los autores sobre la categoría que debe darse a la administración. Originalmente era considerada como un arte por carecer de leyes verificadas, por una observación exacta, por su misma naturaleza social y cambiante; posteriormente se le ha tenido por una técnica o conjunto de habilidades y procedimientos de orden social. Actualmente se le define como una ciencia social, ya que la administración es una ciencia que nace como una necesidad de la sociedad. Para **Frederick Taylor** la administración debe estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. La improvisación debe ceder lugar al planteamiento y el empirismo a la ciencia.

La administración configurada como una ciencia ha tenido grandes avances, ya que en la actualidad los orígenes que dieron lugar a la administración, han permitido que se constituya como un conjunto de conocimientos organizados, que cuentan con una metodología propia, un marco teórico-conceptual, y un contexto histórico, los cuales permiten visualizar de manera concreta y precisa la eficiencia de la administración.

Finalmente se concluye que la administración es una ciencia basada en principios, reglas y leyes claramente definidas, que sirven de cimiento para una sociedad constituida en grupos sociales. Los fines de esta ciencia deben ser, más que nada, contribuir con un conjunto de conocimientos técnicamente estructurados, permitiendo optimizar los recursos materiales y humanos.

Al igual que cualquier ciencia, la administración, según **Agustín Reyes Ponce**, presenta las siguientes características: <sup>(8)</sup>.

**1. Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él siempre existe la coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etcétera, y los elementos esenciales de la administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes.

**2. Su especificidad.** Aunque la administración no siempre va acompañada de otros fenómenos de índole distinta, tales como aquellas funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, que pudieran darse cuenta en las instituciones, etcétera, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ver un magnífico ingeniero de producción (técnico en la especialidad) y un pésimo administrador.

**3. Su Unidad Temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es el único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en menor o mayor grado parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo, al hacer los planes no por éso se deja de mandar, de controlar, organizar, etcétera.

**4. Su Unidad Jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración; por ejemplo, en una empresa forma un solo cuerpo administrativo desde el gerente hasta el último mayordomo.

Concluyendo, una vez que se ha visto la definición de la administración, sus características y fines, surge la necesidad de ubicarla en un contexto histórico.

---

<sup>(8)</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas - Teoría y Práctica*, 27 y 28.

### 1.3. Antecedentes generales de la administración

La existencia y empleo de la administración en diversas etapas de la historia demuestra que el pensamiento administrativo ha ido evolucionando conjuntamente con el desarrollo histórico de la humanidad.

Existen manifestaciones como las encontradas en pinturas rupestres, donde se manifiestan una serie de actividades y esfuerzos coordinados entre sí, como es la caza del mamut; es evidente que al realizarse esta actividad por varios hombres, se requirió tanto de planeación como de organización para poder alcanzar el objetivo deseado. Y es en la misma prehistoria cuando el hombre se da cuenta que tiene la necesidad de vivir en sociedad, pues sólo así podría subsistir en condiciones tan extremas como las que el medio le presentaba.

Empieza formando estructuras sociales tales como las tribus, las cuales para su formación requirieron de la aplicación de principios administrativos, dando origen a lo que sería la familia. Lógicamente, las sociedades primitivas necesitaron de la administración como base de su origen y desarrollo, manifestándose la necesidad de tener líderes que planearan, organizaran, dirigieran y controlaran las actividades de las tribus, las cuales con el transcurso de los años crecieron y se desarrollaron hasta convertirse en pueblos tan avanzados como los Egipcios, Chinos, Griegos y Romanos, considerados como los más antiguos y sobresalientes de la humanidad.

**En Grecia** encontramos manifestaciones de la administración a través de varios filósofos, siendo *Platón y Aristóteles pilares de la filosofía griega*; a continuación se darán sus aportaciones a la administración:



**Platón (427-327 A.C.),** <sup>(9)</sup> fue discípulo de Sócrates, escribió "La República", en la que según Nicolás Ballesteros Inda señala que éste pretendió formular un modelo de organización pública gobernado por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se les prohibía acumular riqueza, por ser ésto contrario a la naturaleza de la virtud. Platón se inclina por el régimen aristocrático a pesar de haber analizado las diversas formas de gobierno: oligarquía, timocracia, democracia y tiranía; consideraba que los gobernantes debían ser seleccionados y probados, y detalla los elementos de la formación que debían recibir, sosteniendo que el estado debía ser dividido en gobernantes y gobernados.

Continúan señalando estos autores que Platón derivó el origen del estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo manifiesta que *"cuando más, mejor y más fácil se produce es cuando cada persona realiza un sólo trabajo de acuerdo con sus aptitudes y sin ocuparse de nada más que del énfasis de la especialización"*. <sup>(10)</sup>

**Aristóteles (384-322 A.C.)** discípulo de Platón corrige las ideas de éste sobre la "República": La obra más discutida de Aristóteles en administración, ciencia, política, derecho y economía, fue "La Política", pone en sus ocho libros una depurada estructuración a un estado y gobierno perfectos, plantea la necesidad de separar la autoridad del estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Señala la organización y funciones de éstos, división que aún se conserva hasta nuestros días. Aristóteles manifestaba que el estado se debe guiar teológicamente, o sea que ha de tener presente su finalidad y objetivos; el bien común. Añade que el hombre debe buscar su perfección en la realización de sus objetivos y que por consiguiente sólo puede alcanzar su verdadera grandeza cuando orienta su actividad a la consecución de sus fines vitales, las concepciones de Aristóteles normaron las actividades administrativas, básicamente mercantiles.

Consideramos importante mencionar que la Administración fue evolucionando en las diferentes épocas históricas, como se ilustra en la siguiente página.

---

<sup>(9)</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, 55-63.

<sup>(10)</sup> *Ibidem*, 60-61.

**Platón (427-327 A.C.),** <sup>(9)</sup> fue discípulo de Sócrates, escribió "La República", en la que según Nicolás Ballesteros Inda señala que éste pretendió formular un modelo de organización pública gobernado por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se les prohibía acumular riqueza, por ser ésto contrario a la naturaleza de la virtud. Platón se inclina por el régimen aristocrático a pesar de haber analizado las diversas formas de gobierno: oligarquía, timocracia, democracia y tiranía; consideraba que los gobernantes debían ser seleccionados y probados, y detalla los elementos de la formación que debían recibir, sosteniendo que el estado debía ser dividido en gobernantes y gobernados.

Continúan señalando estos autores que Platón derivó el origen del estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo manifiesta que *"cuando más, mejor y más fácil se produce es cuando cada persona realiza un sólo trabajo de acuerdo con sus aptitudes y sin ocuparse de nada más que del énfasis de la especialización"*. <sup>(10)</sup>

**Aristóteles (384-322 A.C.)** discípulo de Platón corrige las ideas de éste sobre la "República": La obra más discutida de Aristóteles en administración, ciencia, política, derecho y economía, fue "La Política", pone en sus ocho libros una depurada estructuración a un estado y gobierno perfectos, plantea la necesidad de separar la autoridad del estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Señala la organización y funciones de éstos, división que aún se conserva hasta nuestros días. Aristóteles manifestaba que el estado se debe guiar teológicamente, o sea que ha de tener presente su finalidad y objetivos; el bien común. Añade que el hombre debe buscar su perfección en la realización de sus objetivos y que por consiguiente sólo puede alcanzar su verdadera grandeza cuando orienta su actividad a la consecución de sus fines vitales, las concepciones de Aristóteles normaron las actividades administrativas, básicamente mercantiles.

Consideramos importante mencionar que la Administración fue evolucionando en las diferentes épocas históricas, como se ilustra en la siguiente página.

---

<sup>(9)</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, 55-83.

<sup>(10)</sup> *Ibidem*, 60-61.

**Cronología de la Administración <sup>(11)</sup>**

<b>AÑO APROXIMADO</b>	<b>INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO</b>	<b>CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACIÓN</b>		<b>INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO</b>	<b>CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACIÓN</b>
5000 a. de J.C.	Sumeros	Escritura; conservación de registros.	1500	Sir Tomás Moro	Llamado a la especialización; denuncia de las faltas por administración y jefatura pobres.
4000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.	1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros; conceptos sobre control, cómputo de devoluciones.
2700	Egipcios	Organización descentralizada.		Frederick W. Taylor	Administración científica; aplicación de sistemas, manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración; salarios altos; carga igual entre trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicado al mercadeo; sistema de costos; estudio de métodos; estudio de tiempo; definición de administración científica; énfasis en la investigación, modelos, planeación, control y cooperación.
1800	Hammurabi	Control por el uso de testimonios y escritura; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.	1900		
1491	Hebreos	Concepto de organización, principio de jerarquización, principio de delegación.		Frank B. Gilbreth	Ciencia del estudio de movimientos; "therbligs".
1100	China	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.		Henry L. Gantt	Sistema de tarea y bonificación; enfoque humanístico al trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.
1927	Elton Mayo	Concepto sociológico de grupos de trabajo.	1901		
1938	Chester Y. Barnard	Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación.		Walter Dill Scott	Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal.
1943	Lyndall Urwick	Colección, consolidación y correlación de los principios de administración.		Harlow S. Person	Inició en Estados Unidos la primera conferencia en administración científica; dio el reconocimiento académico a la administración científica.
	China	Reconocimiento del principio de especialización.	1911		
350	Griegos	Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo.		Henri Fayol	Primera teoría completa de la administración, principios de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas.
175	Catón	Uso de la descripción de tareas.			
50	Varrón	Uso de especificación de tareas.			

<sup>(11)</sup> George Claude S., *Historia del Pensamiento Administrativo*, 101.

## El Imperio Romano

Establecido bajo un estado sólido, administrado excelentemente alcanzó un gran nivel de desarrollo material y cultural, demostrando siempre una enorme capacidad de dirección en alta escala, estableció y usó instituciones y principios tomados de Grecia, formando el primer estado con una organización sistemática de las diversas actividades de los ciudadanos, mediante magisterios específicos, los cuales eran títulos que se daban a las personas encargadas del cuidado y diligencia de los asuntos que eran encomendados.

P. ej.: *El Magisterio de Navegación (Magister Navies)*.

Formalizaron las relaciones gracias al derecho; reglamentaron las del estado con las del pueblo a través del Derecho Público y las del individuo por medio del Derecho Privado. La teoría moderna de la administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización, esto exige normas y políticas para la administración y consecución de objetivos.

Las organizaciones estaban divididas en:

- a) **Públicas:** El Estado y el Municipio.
- b) **Sempúblicas:** El Sindicato, Colegios y otras organizaciones de servicio.
- c) **Privadas:** Empresas para explotación de minas, comercio, etcétera.

El antecedente del administrador profesional con autoridad legalmente conferida "gestor", se desprende del mandato Romano, éste era un contrato por el cual una persona, el mandante que realizaba determinado acto por cuenta e interés del primero. Esta definición se conserva hasta nuestros días en el código civil.

La Organización Administrativa Romana se puede dividir en tres etapas que corresponden a momentos históricos de Roma.

**"1) La Monarquía,** abarca desde la fundación de Roma (año 753 hasta el 510 A.C), nace como producto de la fusión de los latinos, etruscos y sabinos, se organizaron bajo el sistema monárquico, su estructura político-administrativa, estaba representada por:

Patricios, Gentes, Curia, Senado, Monarca, Ediles, Pretores, Cuestores y Tribunales Militares.

**2) La República,** que va del año 510 A.C., hasta el año 31, se caracterizó por un proceso democratizador, como producto de la lucha entre plebeyos y patricios. Los primeros lograron derechos e igualdades para ocupar puestos administrativos e inclusive del senado, durante esta etapa los Romanos llevaron a cabo grandes conquistas por lo que buscaron nuevas formas para administrar los territorios, recurrieron al sistema de colonias como bases militares de seguridad e información. Esto desarrolló el comercio y con ello fortalecieron sus dominios.

**3) El Imperio.** Se reorganizan las funciones y la división territorial, a través de provincias con cierta autonomía; fue una aristocracia burocrática, no sólo compuesta de Romanos, sino de provincianos, que abusó y explotó no sólo al esclavo, también al siervo. Esta aristocracia local constituye el origen más remoto del feudalismo de la edad media.

La Época del Principado es seguida por la Autocracia, con lo que se inicia la decadencia del imperio, sus abusos ocasionaron luchas por la emancipación. Después de la caída de Roma, se vive un retroceso económico. Esta época fue dominada por el sistema feudal, caracterizado fundamentalmente por una estructura cerrada de señores y siervos, que se refleja en las concepciones sobre el comercio, que es muy incipiente, porque sólo podía atender los mercados locales.

Como se puede apreciar, durante la época primitiva hasta la etapa o modo de producción feudalista, la evolución de la administración ha estado manifiesta; sin embargo, con el surgimiento de la Revolución Industrial se experimenta un cambio radical dentro del pensamiento administrativo en todo el mundo. En el siglo XVIII surge en Inglaterra este fenómeno económico que se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos científicos, como es el caso de la máquina de vapor, misma que propició el desarrollo industrial y consecuentemente grandes cambios en la organización social, ya que desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas, en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Se manifiesta una vez más la especialización y se desarrolla la producción en serie. La Revolución Industrial no fue más que el cambio de un sistema de producción a otro, esto mismo dio origen al sistema de producción capitalista.

Con todo lo expuesto se puede observar que la administración seguía siendo de carácter coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época que otorgaba al empresario gran libertad de acción con lo que respecta al siglo XIX y XX es importante mencionar que la organización social tiene cambios sustantivos, también se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente por la consolidación de la administración.

Es digno citar que a principios de este siglo se fortalecen los planteamientos teóricos, el marco de referencia conceptual y la metodología de la administración científica.

#### **1.4 Principales teóricos de la administración científica**

Diversos autores mostraron sumo interés en investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones industriales, principalmente, la producción masiva. Dentro de la gama de autores de la administración científica, existen varios que son los

precursores de la misma, y cuyas aportaciones hechas, tienen tanta validez en la actualidad, que por ello son considerados clásicos en el estudio de la administración.

#### **1.4.1 Frederick W. Taylor (1856-1915)**

Considerado por muchos como el padre de la administración científica, fue un ingeniero que dentro de la industria metalúrgica realizó gran parte de sus investigaciones.

Se le ha considerado como el padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y darse cuenta de la universalidad de la administración es decir, que los mismos principios pueden aplicarse a todas las actividades de un grupo social.

Sus principales obras fueron: "Principios de la Administración Científica" y "Fundamentos de la Administración Científica".

**Taylor destacó los siguientes principios de administración:**

- a) Tiempos y Movimientos del Trabajo.** Son estudios sobre el tiempo que toma o debería tomar una máquina o trabajador para efectuar un proceso con ayuda de un reloj para cronometrar y tratar de obtener métodos ideales de trabajo, suprimiendo los tiempos equivocados, lentos e inútiles.
  
- b) Selección de Obreros.** En este aspecto es importante tomar en cuenta que para la selección y preparación de obreros, a cada cual había que encárzarsele el trabajo que mejor pudiera desempeñar de acuerdo a sus labores iniciales y su potencial de aprendizaje.

**c) Colaboración en la Organización del Trabajo.** Se refiere a la colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración.

**d) Responsabilidad Compartida.** Es la redistribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

En el pensamiento administrativo moderno, la influencia de Taylor ha sido de gran trascendencia en los medios industriales, utilizó principios básicos para el mejoramiento de las actividades humanas dentro de la empresa; a través de la coordinación y dirección, y por tanto del mejor empleo de recursos humanos que intervienen en la misma. Para lograr este objetivo, era necesario garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, más una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa. Una de las metas principales de esta teoría es la de instalar a los individuos indicados en los puestos apropiados.

Esto dio la pauta para crear una oficina de selección, Taylor consideraba que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello, centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

#### **1.4.2 Henry Fayol (1841-1921)**

El enfoque administrativo de Fayol difiere del de Taylor, aún cuando los dos abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba y Fayol de la dirección general hacia abajo. Taylor enfatizó el análisis de puestos con el sistema de medición de tiempos y movimientos en la selección de personal. Fayol observó que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.



Fayol es famoso por sus cuadros administrativos y técnicas, sus publicaciones principales fueron: "Principios de Administración General", "Teoría General del Estado", "Conferencias sobre las Organizaciones Administrativas" y "La Importancia de la función Administrativa".

**Sus más grandes aportaciones en el campo administrativo son:**

- La Universalidad de la Administración.

- La conceptualización del primer proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

- Establecimiento de catorce principios administrativos:

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y responsabilidad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación del interés individual al general
- 7) Justa remuneración
- 8) Centralización contra la descentralización
- 9) Jerarquía
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de grupo

- Destaca la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.

- El establecimiento de áreas funcionales dentro de las organizaciones.
- Señala el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos" <sup>(12)</sup>.

#### **1.4.3 Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924)**

Frank Gilbreth trabajando conjuntamente con su esposa Lillian, efectuó investigaciones industriales fundamentales sobre tiempos y movimientos.

Desarrollan y aplican la técnica del cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo; así como estudios de micro-movimientos que denominan "therbligs", y el diagrama de flujo del trabajo que hasta la fecha se utiliza; el sistema de lista blanca para calificación de méritos, resaltando la importancia de la estadística en la administración.

#### **1.4.4 Henry Laurence Gantt (1861-1919)**

Fue colaborador de Taylor, escribió sobre el "adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y cooperación", trabajo que presentó ante la sociedad americana de ingenieros mecánicos. Consideró que el adiestramiento del empleado era fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Existen otras teorías que explican a la Administración de un grupo social desde diferentes enfoques, a saber la Escuela de las Relaciones Humanas y Escuela de la Motivación, ambas fundamentales en la Administración de Personal.

---

<sup>(12)</sup> Ibidem, 120.

## **1.5 Principales Corrientes Administrativas y sus Aportaciones a la Administración de Personal**

El retomar algunas corrientes sobre el comportamiento humano, es con el propósito de obtener las bases para entender el desempeño de los recursos humanos y para buscar algunas soluciones a los resultados de estos comportamientos, los que se dan, ya sea desde el reclutamiento hasta el entrenamiento. Durante el mismo período en el que Taylor, Fayol y otros más se concentraron sobre la administración científica y las funciones del administrador, muchos teóricos y prácticos estuvieron reflexionando, experimentando y escribiendo sobre psicología industrial y teoría social, siendo ambas, en muchas ocasiones, estimuladas por el movimiento de la administración científica. Podemos apreciar este desarrollo contemplando brevemente el surgimiento de la psicología industrial, el crecimiento de la administración de personal y el desarrollo del enfoque sociológico para las relaciones humanas y para la administración.

### **1.5.1 Escuela de las Relaciones Humanas**

El enfoque humanístico ocurre con la aparición de la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su surgimiento fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente la psicología industrial. Esta surgió en la primera década de este siglo y está dirigida principalmente hacia aspectos básicos que ocuparon dos etapas en su desarrollo.

**a) El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador.** El objetivo de la psicología del trabajo, era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de los empleados, fundamentada en esas características. Esa selección científica era basada en pruebas. Los temas predominantes de la psicología industrial, en esta etapa, eran la selección del

personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes por la fatiga.

**b) La adaptación del trabajo al trabajador.** Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de éstos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas sobresalientes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada Escuela Humanística de la Administración) surgió en los Estados Unidos como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la Experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. Sus principios no siempre fueron pacíficamente aceptados, principalmente por los trabajadores y sindicatos norteamericanos. En un país eminentemente democrático, como los Estados Unidos, los trabajadores y sindicatos visualizaron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

Así, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse.

Los experimentos realizados por Elton Mayo en 1927, en Chicago. Barrio, de Hawthorne, tenían como finalidad estudiar la relación que existía entre la fatiga, los

accidentes de trabajo sobre la productividad de los empleados. Estas investigaciones permitieron delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas, los cuales son:

**a) El nivel de producción es resultante de la integración social.** Cuanto más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el empleado reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no estuviere integrado socialmente, su eficiencia sufrirá enormemente la influencia de su desajuste social.

**b) Comportamiento social de los empleados.** El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. En la experiencia de Hawthorne, cada individuo no estaba libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. A cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales o morales de sus compañeros, en el sentido de ajustarlo a los patrones del grupo. La teoría clásica no llegó a escribir el comportamiento de los empleados, sufre enorme influencia de las normas y valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.

**c) Las recompensas y sanciones sociales.** Se verificó que los operarios que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perderían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales, las personas son evaluadas por el grupo <sup>(13)</sup>.

---

<sup>(13)</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 113.

Para Taylor y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto de hombre económico, por el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos sociales y económicos.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Para la teoría de las relaciones humanas las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de "reconocimiento", de "aprobación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales donde conviven. De allí el concepto de hombre social <sup>(14)</sup>.

**d) Grupos formales e informales.** Como resultado de los experimentos se comienza a manejar el concepto de grupo, llegando a comprender que la actitud del hombre en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales. Debido a ello se denomina a los grupos como: formales e informales.

**Grupos formales:** incluye al personal y sus relaciones formales en cualquier organización industrial, comercial, estatal, etcétera; son las relaciones estructurales dentro de cualquier organización.

**Grupos informales:** son los que nacen de las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales; y se puede medir sus relaciones en base a la cohesión.

Mayo llegó a la conclusión de que el grupo informal, tiene a menudo, más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal. Además, que estos grupos pueden entrar en franca oposición con la misma organización formal. Por otro lado,

---

<sup>(14)</sup> Ibidem, 115.

cuando la Administración logra interesar o atraer algunos grupos informales, éstos ayudan a la administración a cumplir sus objetivos.

**e) Las Relaciones Humanas.** Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió intensamente esa interacción social. Concluyendo que las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantiene contacto y está por otro lado, muy influenciado por los mismos. Cada individuo busca ajustarse a otros individuos, pretendiendo ser comprendido, ser bien aceptado y participar en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Su comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente dentro de la empresa donde surgen las oportunidades de relaciones humanas, frente al gran número de grupos y las interacciones necesariamente resultantes. Es exactamente la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas, la que permite al administrador mejorar resultados de sus subordinados; una comprensión de las relaciones humanas permite una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

**f) La importancia del contenido del cargo.** Mayo y sus colaboradores constataron que la extrema especialización defendida por la teoría clásica, no hacía necesariamente más eficiente la organización. Se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

**g) Énfasis en los aspectos emocionales.** Los elementos emocionales, pasan a ser un aspecto especial por parte de casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

Las relaciones humanas dan apertura a otras teorías como la de motivación, dinámica grupal y la escuela estructuralista.

### **1.5.2 Teorías de la Motivación**

La teoría de la motivación centra su atención en los factores psicológicos de los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. La conducta es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades, y los actos específicos están basados en la necesidad que impulsa al individuo en cualquier momento.

Entre las investigaciones de los psicólogos conductistas, la que más ha afectado a la teoría administrativa ha sido la basada en estudios sobre la motivación.

#### **Los autores que más han influido son:**

Abraham Maslow, Mc Clelland, Chris Argyris y Herzberg, de los cuales se hablará a continuación:

**Maslow.** Su teoría sobre la motivación humana, sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Las jerarquizó en este orden de importancia <sup>(15)</sup>. Exigencias fisiológicas, seguridad, relaciones sociales, autoestima, autorrealización.

---

<sup>(15)</sup> Sergio Hernández y Ballesteros, *Fundamentos de Administración*, 167.



**Nicolás Ballesteros Inda**, traza una representación gráfica piramidal de estas necesidades y sintetiza algunas observaciones.



- La satisfacción de estas necesidades no se distingue diáfananamente, sino se mezclan, se confunden en complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad.

**Mc Clelland** formula su teoría sobre motivación, en la que dice:

*"las personas están motivadas primordialmente por tres factores: realización o logro, afiliación y por último el de poder".*

**Chris Argyris**, sostiene que:

*"el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos, de lo que las organizaciones le exigen, hay por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano" <sup>(16)</sup>.*

---

<sup>(16)</sup> Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, 124-126.

Además señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a pasar:

1. De un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
2. De un estado de dependencia a un estado de relativa independencia.
3. De comportamiento limitado a formas diferentes de conducta.
4. De atención errática y casual a tener profundos intereses.
5. De percibir sólo intereses a considerar mayores perspectivas de tiempo.
6. Posición de subordinación a ocupar posiciones semejantes o superiores a otros.
7. De poca conciencia y autocontrol a desarrollar conciencia y autocontrol.

**Lo que las instituciones exigen a las personas es:**

1. Tener un mínimo control sobre su trabajo y medio.
2. Sean pasivos, dependientes y subordinados.
3. Tengan poca perspectiva de tiempo.
4. Aprecien y perfeccionen el empleo de habilidades superficiales.
5. Produzcan en situaciones de desajustes psicológicos.

De esta teoría podemos resaltar la intención que la motivación es un elemento utilitario, ya que analiza al individuo desde el punto de vista de la organización y no del individuo mismo.

**Frederick Herzberg.** Con sus aportaciones conocidas como "Las Motivaciones y los Factores Higiénicos", crea su teoría dual en la que dice: "los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen". En cambio, los factores higiénicos no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los primeros son factores intrínsecos al puesto, creados por los sentimientos positivos hacia el trabajo y que se relacionan con el contenido del mismo, como: logro, realización, reconocimiento, trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento. Los segundos son factores extrínsecos al puesto que no generan satisfacción, pero evitan insatisfacción, entre los que se pueden mencionar: normas de trabajo, medio ambiente, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, etcétera <sup>(17)</sup>.

## 1.6 Proceso administrativo

El propósito de abordar el proceso administrativo no es con la finalidad de hacer un estudio exhaustivo del mismo, sino presentarlo en forma general, ya que sus elementos tienen relación con el objeto de estudio de este trabajo, es decir, con el Reclutamiento y Selección de Personal.

En primer lugar es necesario definir lo que es un **proceso**: "es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad" <sup>(18)</sup>.

**El proceso administrativo** se puede definir como "el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral" <sup>(19)</sup>.

Este proceso se lleva a cabo al administrar y observar un grupo social y tiene dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra la operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick, las llama: **mecánica y dinámica** de la administración.

<sup>(17)</sup> Hodgets, R. M. y S. Altman, *Comportamiento en las Organizaciones*, 89.

<sup>(18)</sup> *Ibidem*, 43-44.

<sup>(19)</sup> *Op Cit.*, 43-44.

La **mecánica** es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse; es decir, se dirige siempre hacia el futuro, mientras que la **dinámica** se refiere a cómo manejar de hecho, el organismo social.

Diferentes teóricos que se han preocupado por el estudio de dicho proceso lo presentan con diferentes criterios de división. En el cuadro de la página siguiente, podemos observar este criterio en cuanto a los elementos que lo integran.

De los teóricos especializados en la administración podemos citar al licenciado Agustín Reyes Ponce, quien hace un estudio completo sobre la administración y la concibe como un proceso, dividiéndolo en seis elementos que son: previsión, planeación y organización. Estos tres elementos se refieren a la fase **mecánica**; Integración, Dirección y Control, se encuentran dentro de la fase **dinámica** de la administración. Esta clasificación es la que se analiza durante esta disertación.

En la página siguiente se presenta un cuadro en el que se resumen las etapas del proceso administrativo, de acuerdo a varios autores.

**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

AUTOR	AÑO	FACTORES				
Henry Fayol	1888	Previsión	Organización		Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización		Coordinación	Control
William Enwman	1951	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización			Control
Koontz y O'Donnel	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1958	Planeación	Organización		Motivación	Control
George R. Terry	1958	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc. Darland	1958	Planeación	Organización			Control
Agustin Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección Ejecución	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación			Control

Tomado de: Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*.

### **1.6.1 Previsión**

**Concepto:** La palabra previsión es *pre-ver anticipadamente*, implica la idea de cierta anticipación del acontecimiento y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.

La previsión responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?. Para realizar previsiones es indispensable lo siguiente:

#### **-Elaboración de Objetivos**

Fijar objetivos o fines que se persigan. La palabra objetivo de "*objectum*" implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Para el logro del éxito de cualquier empresa es necesario la fijación de objetivos, deben ser claros y definitivos. Esta etapa (fijación de objetivos) es necesaria para el desarrollo de toda actividad como la de personal, es determinar el o los perfiles que se buscan para el desarrollo óptimo de toda organización.

#### **-Técnicas de Investigación**

Investigar los factores positivos y negativos que nos ayudan a obstaculizar de alguna manera la búsqueda de los objetivos. Estas técnicas de investigación se justifican por su utilidad, ya que gracias a ellas podemos optimizar nuestros esfuerzos, nos permiten una buena administración en nuestros recursos y los resultados obtenidos tienen la ventaja de una buena comunicación. Por lo tanto, dicha investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado.

Existen gran variedad de técnicas, pero solo se mencionaran las más utilizadas, las cuales son: observación, nos proporciona directa e inmediatamente datos obtenidos a través de nuestros sentidos; así como datos proporcionados durante la encuesta por otras personas; entrevista, engloba una comunicación oral y de manera personal; la encuesta, tiene un propósito definido, que investiga un aspecto bajo un sistema. El entrevistador busca obtener datos y el entrevistado los proporciona; además de las palabras expresadas, el entrevistador investigará y valorará los elementos observados del entrevistado. El cuestionario, al igual que la entrevista, es de suma importancia en la investigación, define los puntos pertinentes de la encuesta; así como sus respuestas y permite ordenar la información recopilada.

### **Reglas**

- a) Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos alcanzar por su costo de adquisición.
- b) Deben seleccionarse los factores estratégicos. Cursos alternativos de acción: son aquellos que van a resolver el problema de como lograr la más eficiente adaptación de los medios al fin; indicándonos diferentes caminos de acción por lo que podemos seguir, cambiar o combinar diferentes cursos de acción según nuestras circunstancias y necesidades.

### **Principios de previsión**

La aplicabilidad de este elemento de la administración se encontrará fundamentada para su realización en tres principios básicos:

## **1. Previsibilidad**

Aquí se menciona que las situaciones futuras nunca tienen un grado de certeza o certidumbre completo, su probabilidad nunca es el 100%; ya que el riesgo está implicado en los factores e intervención de decisiones humanas que se presenten, aunque esto no quiere decir que son en gran medida insegura.

## **2. Objetividad**

La previsión debe fundamentarse en hechos para sacar conclusiones, siendo esto importante por la razón de que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o semejantes. Cuando mayor sea el análisis, combinación, afinamiento, etcétera, de los resultados pasados y la acertada previsión de los hechos ocurridos, tendrá mayor validez.

## **3) Medición**

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podemos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse. En aquellas circunstancias en que la medición directa es imposible, suele acudir al procedimiento de fijar estándares por medio de la definición óptima. Para medir la conducta humana en aspectos subjetivos como: Don de mando, Realización Ejecutiva, Lealtad, etcétera.

Se considera como lo óptimo o deseable en el desarrollo de dicha cualidad y ayudándose de la fijación de grados inferiores que van desde la carencia completa de la misma, es posible comparar la conducta real con el estándar teórico fijado, obteniendo así una medición, aunque sea arbitraria y ficticia de la misma y consiguientemente de las tendencias que por esas cualidades puedan esperarse.



## 1.6.2 Planeación

La planeación es la segunda etapa del proceso administrativo y requiere del análisis del pasado, la decisión del presente y la evaluación del futuro para que de esta manera puedan establecerse metas y objetivos; así también, la manera de alcanzar estas metas.

**Concepto:** consiste en fijar el curso concreto de acción que tendrá que regirse, disponiendo los principios que los habrá que presidir y orientar, la secuencia de operaciones indispensables para lograrlo, y la determinación de tiempos, unidades, etcétera; necesarias para su realización. Responde a la pregunta ¿qué va a hacerse?

### **Etapas**

- Políticas
- Procedimientos
- Programas, pronósticos, presupuestos.

### **- Políticas**

Pueden definirse como criterios generales que tienen como objetivo orientar la acción, permitiendo a los jefes tomar decisiones que le corresponden. Las políticas tienden a delimitar el área dentro de la cual una decisión va a ser adoptada; así como asegurar que esta decisión concuerde con los objetivos y contribuya a ellos.

### **-Programas y Presupuestos**

Los programas son aquellos planes en los cuales no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones sino principalmente, el tiempo que se requiera para realizar cada una de estas partes. Es decir, así como las políticas establecen el modo de acción, los

programas se caracterizan por establecer el tiempo requerido en cada una de las actividades.

Los programas pueden ser generales y particulares, según se requiera, puede ser que se refiera a toda una institución, o bien, a un departamento en particular; asimismo los programas pueden ser a corto o largo plazo.

### **Principios de la planeación**

- **Precisión o compromiso.** "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas" <sup>(20)</sup>.

Es el compromiso que se tiene de la organización a la implementación de planes, precisando en qué unidad o unidades se desarrollarán.

**Flexibilidad.** "Dentro de la precisión -establecida en el principio anterior-, todo plan debe dejar margen para los cambios que surgan en éste, ya en razón en la parte imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de la previsión" <sup>(21)</sup>. Es decir, que la planeación al adoptar los planes, estos se tienen que ir modificando de acuerdo a las circunstancias y necesidades básicas que lo requieren.

*"Los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo, coordinados e integrados, que en realidad puedan decirse que existe un solo plan en general"* <sup>(22)</sup>

---

<sup>(20)</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas - Teoría y Práctica*, 166.

<sup>(21)</sup> *Ibidem*, 166.

<sup>(22)</sup> *Op. Cit.* Reyes Ponce, 166.

Esto es, que de los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos, por ejemplo: producción, ventas, finanzas, contabilidad, personal, etcétera, deben coordinarse jerárquicamente en tal forma, que surja un planteamiento general donde puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

#### **- Técnicas**

La Planeación que llevan a cabo las empresas, no es única, existen diferentes tipos de planeación; algunas técnicas o procedimientos para planear serían los manuales, las gráficas de flujo, de Gantt, red de actividades y de trayectoria crítica.

La Planeación de Recursos Humanos es una función vital porque significa prepararse para tener la cantidad y calidad de personal necesarias en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que permitan obtener los objetivos deseados a corto y largo plazo, traduciéndose todo ello en beneficio para la institución, el trabajador y la sociedad. Coleman, ha definido la planeación de los recursos humanos como "El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograrlos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa" <sup>(23)</sup>

La planeación de la empresa, como la planeación de los recursos humanos están íntimamente relacionados, a tal grado, que no pueden ir separados.

Las empresas hacen una planeación de los recursos humanos para mejorar su eficiencia, eficacia y productividad por un largo periodo. Tomando en cuenta que las empresas promueven su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo se tomen todas las precauciones posibles para asegurar los objetivos trazados a largo plazo con la acción de la energía humana

---

<sup>(23)</sup> Francisco Sánchez B., *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, 40.

porque "solamente cuando en los niveles bajos hay empleados capaces, habrá administradores en potencia" dice Bartholomé <sup>(24)</sup>.

El objetivo final de la planeación de los recursos humanos es relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa.

### **1.6.3 Organización**

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación será necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; ésto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones, una etimológica que proviene del Griego Organon, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones. En esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el anterior punto de vista, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

---

<sup>(24)</sup> Ibidem, 40.

Para **Agustín Reyes Ponce**. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

#### **- Principios de la organización**

Aunque estos principios no constituyen leyes, existe cierta unificación entre teóricos y prácticos sobre la validez de algunos de éstos, que resultan más bien, criterios para conseguir una organización eficaz.

**Principios de unidad de dirección.** Una organización es efectiva si todos los elementos que la constituyen contribuyen al logro de sus objetivos.

**Principio de eficiencia.** Una estructura organizacional es eficiente, si al alcanzar sus objetivos se emplea el mínimo de consecuencia y costos indeseables.

**Principio de responsabilidad absoluta.** Los subordinados son responsables de la ejecución de sus tareas asignadas ante sus supervisores, a la vez que estos superiores son responsables del trabajo de los empleados a su cargo dentro de la organización.

**Principio de unidad de mando.** Entre más definido sea el concepto de autoridad entre subordinados y superiores, no se encontrarán conflictos en las instrucciones y aumentará el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

**Principio de la división del trabajo.** La eficacia y la eficiencia de una institución estará dada de acuerdo al reflejo que se le de en la estructura. Organización de las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas y la asistencia en su coordinación; así como

de la elaboración de funciones para ajustarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de su ejecución.

### **1.6.3.1 Tipología de la organización**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

La determinación de la clase de organización más adecuada depende de factores, tales como: el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

**Los tipos de organización más usuales son:**

#### **"1. Organización Lineal o Militar (formal)**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

**Ventajas:**

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y ejecución de las mismas.**
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.**
- c) Es claro y sencillo.**

- d) Útil en empresas pequeñas.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

**Desventajas:**

- a) Es rígida e inflexible
- b) La organización de hombres clave, origina trastornos.
- c) No fomenta la especialización.
- d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

**2. Organización funcional o de Taylor (Informal)**

Su creador **Federico Taylor**, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho **especialistas**, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la **especialización** de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

**Ventajas:**

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada y no incidental.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

- e) Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

**Desventajas:**

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- b) Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- c) La no clara definición de la autoridad, da lugar a fricciones entre los jefes.

### **3. Organización lineo-funcional**

En esta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre *Lineo-Funcional*, ya que se conserva:

- a) **De la organización lineal o militar**, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función.
- b) **De la funcional**, la especialización de cada actividad en una función<sup>(25)</sup>.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa; además, ésta es con la que se identifica la Institución (SEP-DGEIR).

---

<sup>(25)</sup> Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, 124-126.



Obsérvese que el Gerente General debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; asimismo, como cada una de estas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad; p.ej.: el Departamento de Mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

La organización también se da en el área de Reclutamiento y Selección ; p. ej.:

Cuando la empresa tiene bien establecidas sus políticas, no hay mucho que hacer respecto al Reclutamiento exterior, ésto es, si se sigue la norma que para cubrir las vacantes se debe dar preferencia al personal propio de la compañía, entonces el reclutador se sujetará a esta disposición y como excepción acudirá a las fuentes externas para su objetivo. Estas disposiciones son comunes en la empresa debido a que contribuyen a promover su personal, y esto significa para el trabajador una constante capacitación y elevación de su moral, fortaleciendo así, las fuerzas que envuelven al grupo trabajador. En nuestro medio estas normas son obligatorias, porque desde el punto de vista legal, existen disposiciones que se refieren a la capacitación obligatoria que debe dar el patrón al trabajador, precisamente con el fin de promoverlo hacia ascensos superiores, con el propósito de que mejore su nivel de vida; independientemente de las reglas mencionadas, el no tomar en cuenta nuestro personal para cubrir las vacantes redundará en producir más rotación de personal por falta de satisfacciones.

Otra norma de organización que puede restringir el reclutamiento son las disposiciones de pago, esto quiere decir, que debiendo sujetarse a un tabulador salarial, con excepción de salarios mínimos, nada se puede hacer cuando se está frente a candidatos prometedores cuyas pretensiones salariales exceden de lo pactado en el tabulador.

#### 1.6.4 Integración

Toda organización necesita satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y la propia organización, y éstos van a depender del buen uso de los elementos que comprende la integración.

**Concepto:** "es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social" <sup>(26)</sup>. Este elemento de la administración, da sustento al reclutamiento y selección de personal.

#### Principios de la Integración

**Adaptación a las funciones.** Uno de sus principios es que los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo, deben de buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente, es decir, debe preocuparse en adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

**Provisión de elementos administrativos.** Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

#### - De la importancia de la introducción adecuada:

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa, tiene especialísima importancia, y por lo mismo, debe ser vigilado con cuidado.

---

<sup>(26)</sup> Irma Díaz Gutiérrez, *El Papel de la dirección en la Pequeña Empresa*, 69.

### **- Principios de la integración de los casos**

Del carácter administrativo de esta integración, la realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí y con las personas.

### **- Abastecimiento oportuno**

Representando todos los elementos materiales a una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal, que ni falte en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

### **- La instalación y mantenimiento**

La instalación y mantenimiento de los elementos necesarios; también supone momentos directamente improductivos, debe planearse la forma de conducir estas actividades para que esa improductividad se reduzca al máximo.

### **- La delegación y control**

Se deben establecer sistemas de control.

#### **1.6.4.1 Pasos de la integración de personas**

Se ha dicho que la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren de cuatro pasos,

que a continuación se detallan, aclarando que en el capítulo II abordaremos el procedimiento completo de las etapas de Reclutamiento y Selección.

## **I Reclutamiento**

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, haciéndolas conocidas a la misma, como despertando en ellas el interés necesario.

El Reclutamiento, cuando va unido a buenos métodos de selección y un programa bien planificado de formación a todos los niveles, tiene gran influencia en la eficacia de la empresa, si esta política es acertada, los recién llegados a la empresa serán escogidos según sus habilidades naturales.

## **II Selección**

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo a lo anterior. Para poder llevar a cabo la selección hay que tomar en cuenta varios factores como: el conocer las necesidades, políticas, objetivos, programas y presupuestos; así se pueden evaluar los recursos existentes y encontrar al mejor individuo, habrá que ver también a qué nivel se va a seleccionar (ejecutivos, empleados y obreros); así como el tamaño de la empresa y el giro de ésta.

La selección debe analizar y valorar las capacidades y habilidades de los solicitantes. Para llevar a cabo lo anterior, la selección utiliza diversos pasos, entre los que se encuentran las pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevistas socioeconómicas, etcétera, así se presentarán varios candidatos a la organización y la decisión final la tomará el responsable del departamento de selección. El puesto debe ser ocupado por el mejor

candidato que se pueda obtener, para la selección de este candidato se lleva a cabo todo un proceso (ver cap. II).

### **III Introducción**

Tiene por bien, articular y armonizar al nuevo elemento, al grupo social del que formará parte de manera más rápida y adecuada. Trata de hacer del empleado un buen elemento, nosotros llamaremos a este paso "inducción al puesto", mediante la orientación o capacitación adecuada.

### **IV Desarrollo**

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible. Esta función representa una garantía a futuro y no a presente, ya que el empleado puede cambiar de empresa; por esta razón es que en muchas instituciones limitan constantemente el esfuerzo personal y económico que la capacitación implica.

Para entender esta filosofía, hemos considerado interesante la conceptualización con respecto a este tema de William B. Werther Jr., para quién la "capacitación" es sinónimo de "entrenamiento", y nos dice que: "éste, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, independientemente de las actuales" <sup>(27)</sup>.

---

<sup>(27)</sup> Alfredo Camillo Guzmán, *Los Recursos Humanos como elemento primordial en la Administración de Empresas*, 197.

En conclusión, el principio de "Integración", consiste no sólo en satisfacer las necesidades de las empresas, sino también las de los individuos <sup>(28)</sup>.

Es de vital importancia profundizar más en el estudio del factor humano dentro de la empresa, ya que por medio de éste, es como logran sus objetivos las empresas. El presente y futuro de una organización dependerá en gran parte, de la forma en que ésta administra al factor humano que trabaja dentro de ella. En una forma más concreta, se puede decir que a la administración de personal le corresponde entre otras funciones, localizar, seleccionar y conservar un equipo humano satisfactorio, estimularlo y mantenerlo activo y satisfecho.

La Administración de Personal o de los Recursos Humanos es un área trascendente, puesto que el factor humano mediante su fuerza intelectual y física, constituye el motor principal que hace funcionar a toda organización, equilibrando los factores de trabajo de la misma. Aún cuando varían las diferentes formas de exponer el contenido de los conceptos relacionados con la administración de los recursos humanos, los autores siempre tendrán puntos en común; como se ve en las definiciones siguientes, tomadas del libro de Francisco Sánchez B., *Técnicas de Administración de Recursos Humanos* <sup>(29)</sup>.

**Andrew F. Sikula**, Administración de Personal es la implementación de los Recursos Humanos, fuerza de trabajo, por y dentro de la empresa.

**Edwin B. Filppo**, Administración de Personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la empresa.

**W. Jiménez Castro**, Administración de Recursos Humanos es el conjunto racional y armónico de políticas y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece

---

<sup>(28)</sup> Fco. Javier Uribe Gardoso, *El Campo del Reclutamiento y la Selección de los Recursos Humanos en las Empresas*, 107.

<sup>(29)</sup> Francisco Sánchez B., *Técnicas de Administración*, 6 y 7.

la utilización de los Recursos Materiales y Técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.

**Fernando Arias Galicia**, Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera; de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.

Se puede apreciar que estos conceptos tienen ciertos puntos en común, aún cuando se planteen de diferente manera; como es por ejemplo, el buscar la armonía entre los recursos aprovechables de la empresa y el esfuerzo, más la cooperación del trabajador al tenerse que adaptar a las políticas, sistemas y procedimientos dentro de un marco de limitaciones para alcanzar los propósitos establecidos. Por lo tanto la administración de Recursos Humanos *es enseñar y dirigir a personas, no dirigir cosas.*

La Institución para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos elementos administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos, son de tres tipos:

- a) **Recursos materiales:** aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas.
- b) **Recursos técnicos:** bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etcétera
- c) **Los Recursos humanos:** comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino que también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etcétera. Los recursos humanos son los más importantes

porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Los recursos humanos son relevantes para la administración en general, de nada sirve una estructura bien delineada, cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

### **Características de los recursos humanos**

Es importante destacar que la administración de personal sólo puede optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga para alcanzar la siguiente función básica: obtener personal de actitud y aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanentemente en las mejores condiciones de aptitud para el servicio. Por ello es importante, que el procedimiento de reclutamiento y selección proporcione gente idónea y que se complete la tarea con buenos programas de enseñanza para los empleados en servicio, algunos aspectos a considerar en relación a los recursos humanos son:

- a) **No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.** Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales en la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por la autoridad judicial.
  
- b) **Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias.** No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que



los objetivos organizacionales son valiosos y concuerdan con los objetivos particulares; en estas circunstancias, el trabajador pondrá a disposición de la empresa los recursos humanos que posee.

**c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etcétera, son intangibles.**

Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. La intangibilidad de los recursos humanos ha causado serios trastornos, y generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y han sido los que menos atención han recibido en comparación a los recursos materiales y técnicos.

**d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes, o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre.**

Esto se logra cuando se descubren aquellas características, muchas veces desconocidas, o pocas manifiestas por las personas; son auxiliares en estos casos los tests psicológicos y la orientación profesional. Los recursos humanos se pueden mejorar cuando se proporcionan mayores conocimientos, experiencias o nuevas ideas, a través de la capacitación y el desarrollo, infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

**e) Los recursos humanos son escasos, porque no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos.**

Por ejemplo: no cualquier persona es buen cantante, buen administrador o buen matemático; el número total de personas que poseen este conjunto de características, comparadas con el número total de individuos en general, es reducido y precisamente esa pequeña proporción hace que las personas poseedoras de estas características destaquen y como consecuencia, son insuficientes para satisfacer las necesidades laborales. En este sentido, los recursos humanos son escasos, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a

cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo.

El que una empresa prospere, entre otras cosas, significa que se ha logrado atraer gente competente, organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la producción.

Por medio de la administración se busca una correcta adecuación entre el personal y el puesto, para que éste pueda prestar a la empresa su completa colaboración y poder satisfacer sus necesidades. Para lograr esa correcta adecuación y tener un buen sentido de integración, se necesita, en gran parte, que la administración logre una buena política de reclutamiento y selección de personal. Dentro de los objetivos de la planeación de los recursos humanos, está el de lograr un buen sistema para la obtención del futuro personal, para así poder satisfacer las necesidades de la empresa dentro de sus diferentes áreas y niveles.

Para lograr este paso, es necesario un desglose de la organización, indicando el análisis descriptivo en puestos, categorías, funciones, productividad, etcétera, y englobado dentro de un plan que logre una estructura empresarial total.

Por tal motivo se tendrá que contar con un buen sistema de reclutamiento y selección, para poder así, allegarse del personal adecuado, el cual satisfaga al mismo tiempo sus necesidades personales, asegurándose con los mejores medios de que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados, en circunstancias adecuadas. Puede decirse que dependerá, en gran parte, de la eficiencia con que se realice la etapa de seleccionar al recurso humano, el que se puedan evitar problemas tales como: ausentismos, trabajo o desgano, baja productividad, etcétera.

**Supervisión.** Significa vigilar, revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control.

Es necesario contar con una serie de principios. Como todos los elementos del proceso administrativo, la dirección cuenta con sus propios principios, y estos se pueden agrupar alrededor del propósito y del proceso de dirigir. El propósito de dirigir puede alcanzarse mejor a través de:

### **Principios de dirección**

- 1. De la dirección del objetivo u objetivo direccional.** Este principio se refiere a que la dirección será eficiente en tanto ésta se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- 2. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** El logro del fin común se hará más fácil cuando mejor se coordinen los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la realización de éste.
- 3. De las técnicas de motivación.** Se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los subordinados como seres humanos propiciando su desarrollo, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad y un trato justo.
- 4. Impersonalidad de mando.** La autoridad de una empresa debe ejercerse como producto de las necesidades del organismo social y nunca como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- 5. Equilibrio entre autoridad-responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferida debe corresponder el consecuente grado de autoridad. Es decir, que en la

medida en que la primera aumente o disminuya, debe suceder lo mismo con la segunda.

**6. De la supervisión del conflicto.** Cualquier conflicto que aparezca en la organización debe resolverse lo más pronto posible, evitando lesionar alguna de las partes.

**7. Aprovechamiento del conflicto.** Todo conflicto es susceptible de ser aprovechado, pues éste siempre implica un esfuerzo para buscar diversas alternativas; hay que procurar que éstas sean siempre las óptimas.

#### **1.6.5.1 Tipos de autoridad**

**1. Formal.** Es aquélla que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Esta puede ser de dos tipos: autoridad lineal o funcional.

**2. Lineal.** Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo. Son las que tienen responsabilidad directa sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de aquí surge el principio escalar en la organización. Cuando más clara sea la línea de autoridad entre el puesto más alto de la administración de una empresa y cada uno de los puestos subordinados, mayor será la claridad de la responsabilidad sobre la toma de decisiones y mayor la efectividad de las comunicaciones dentro de la organización.

**3. Funcional.** Es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para que controle procesos, actividades, políticas y demás asuntos específicos relacionados con las labores que realiza el personal de otros departamentos.

### 1.6.5 Dirección

Nos encontramos en el punto central y más importante del proceso administrativo "La Dirección", ya que se puede considerar como el elemento práctico, en el cual se lleva a cabo lo previsto, planeado, organizado e integrado.

Una buena planeación no es funcional sino se le sigue una buena dirección, la cual encierra diversos factores que van a llevar a cabo una correcta realización de los objetivos propuestos.

La dirección revela vital importancia dentro del proceso educativo y dentro de cualquier institución, ya que es la base para el logro común de los objetivos. Responda a la pregunta "ver que se haga"

**Concepto:** las raíces de esta palabra vienen del verbo "*dirigere*", se forma a su vez del prefijo "*di*", intensivo y "*regere*", regir, gobernar. Este último deriva del sanscrito "*raj*" que indica "preeminencia".

"Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización. Para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones" <sup>(30)</sup>

"Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otro" <sup>(31)</sup>

#### **Etapas:**

- Integración o aspecto humano
- Motivación

<sup>(30)</sup> Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, 367.

<sup>(31)</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas*, 167.

- Comunicación
- Autoridad
- La delegación como medio de Dirección y Liderazgo
- Supervisión

**Integración o aspecto humano.** La integración es la etapa más humana del proceso administrativo, pues está encaminada a lograr que el personal obtenga los objetivos esperados.

**Motivación.** "Significa mover, impulsar o conducir a la acción para dirigir adecuadamente, es necesario que el personal trabaje eficientemente y esto sólo se logra a través de la motivación. Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que él quiere que haga, cuando lo quiere hecho, del modo que lo desea y porque él desea hacerlo" <sup>(32)</sup>

**Comunicación.** Significa dar a conocer alguna cosa, intercambiar información o pensamiento para lograr un entendimiento.

**Autoridad.** Un elemento importante para dirigir es el ejercicio de la autoridad. Es la facultad que tiene una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

**La Delegación como medio de dirección y liderazgo.** Es una forma más general de dirección que la simple emisión de órdenes. Es la acción en la que un supervisor por lo general, concede al subordinado autoridad de una amplia área de determinada institución, por medio de un criterio general. Las órdenes son emitidas cuando el supervisor sabe (o cree saber) exactamente cuáles serán los resultados específicos.

---

<sup>(32)</sup> Salvador Mercado H., *Administración Aplicada*, 647.

**4. Técnica o staff.** Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee de una determinada materia, y cuyas opiniones se admiten por reconocer las capacidades y experiencia.

**5. Personal.** Se origina de la personalidad del individuo que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna; se le identifica también como liderato.

La autoridad formal y operativa necesita complementarse con la autoridad técnica y personal.

Es importante cuando se está llevando el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal poner interés en la entrevista en el aspecto de que si el entrevistado pueda tener conflictos con la autoridad, ocasionalmente se dan casos en que los candidatos no permiten que se les ordene, o simplemente no se integran con las personas representativas de autoridad.

La importancia de la dirección radica en que este elemento trata con el factor humano, ya que el hombre es un complejo individual con una larga serie de necesidades que frecuentemente están cambiando y encarna el poder productivo que se necesita en cualquier empresa y de este dependerá en gran medida que se logren los objetivos.

#### **1.6.6 Control**

El control es necesario para asegurar resultados que están de acuerdo con metas establecidas, es el elemento que cierra el ciclo de la administración y a su vez lo reinicia, ya

que los controles son medios de previsión y planeación. Este, es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa o institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control investiga ¿cómo se ha realizado?, "consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes" <sup>(33)</sup>.

Tradicionalmente, se ha concebido al control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. Este elemento se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

### **Principios**

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- 1. Principio de equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- 2. Principio de los objetivos.** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

<sup>(33)</sup> Escuela Nacional de Estudios Profesionales, Área de Pedagogía, Organización Educativa-Selección de Lecturas, 90-102.



3. **Principio de la costeabilidad.** Si el costo, tiempo y trabajo que requiere su implantación se justifican ante los resultados que se esperan de él.
4. **Principio de la oportunidad.** Debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera, que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
5. **Principio de los estándares.** El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.
6. **Principio de excepción.** El Control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.

### **Técnicas y herramientas**

Las herramientas del control son las siguientes:

1. **La observación y la inspección.** La primera es la acción de ver algo, pero con mucho detenimiento, puede servir como un indicio para descubrir los problemas que se presentan en la empresa, misma que les permite adoptar las soluciones o técnicas administrativas adecuadas según el fenómeno que se trate; constituye la rama del procedimiento de control que regula el progreso de las actividades. La inspección distingue la buena calidad de la mala de acuerdo con las normas establecidas.
2. **Informes orales.** Se pueden usar si las actividades a medir están fuera de la organización.

**3. Informes escritos.** Se usan mucho para medir el desempeño en el proceso de control; sin embargo, se ha abusado mucho de ellos, por lo cual dejan de ser eficientes.

**4. Gráficas y estadísticas.** Gráfica es la representación de datos que facilita la comprensión de hechos y relaciones. Estadística es la ciencia que tiene por objeto el estudio cuantitativo de los procesos.

**5. Gráfica de Gantt o cronograma.** En cuanto al control, permite ver que las actividades planeadas se realicen de acuerdo a lo ejecutado.

Controlar administrativamente es comparar lo que se ha hecho contra lo que se previó hacer, revisar si las cosas se hicieron como se tuvo el propósito, con el objeto de encontrar causas generadoras y medidas correctivas.

Para cuantificar los elementos involucrados en el proceso y encontrar las desviaciones para llevar a cabo las correcciones, el control proporciona todos los medios para hacerlo. Una de sus principales funciones es servir como instrumento en el desempeño de las prácticas administrativas cotidianas.

Como podemos observar existe una estrecha relación entre todas las etapas y éstas son necesarias para llevar a cabo el trabajo administrativo, concluyendo que:

1. "La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente es necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende directa e indirectamente de su buena administración y sólo a través de ésta, es posible tener buenos recursos materiales y humanos, con los que ese organismo puede contar.

3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indispensable y obviamente esencial. Por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fueran sobre la base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas medianas y pequeñas, representa la administración una posibilidad de competir con otras; el mejoramiento de su administración es básico; obtener una mejor coordinación de sus elementos; maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera, en los que indiscutiblemente son superados por sus grandes competidores.
5. La elaboración de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia, actualmente en el campo económico y social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas tendrá que serlo.
6. En especial para los países en vías de desarrollo. Uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración porque para crear la selección y capacitación, desarrollar la calificación de los empleados y trabajadores, etcétera, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, que viene a ser por ello, como el punto de partida de este desarrollo" <sup>(34)</sup>.

---

<sup>(34)</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas - Teoría y Práctica*, 20-29.

CAPÍTULO II

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

## 2 El Proceso del Reclutamiento y Selección de Personal

Como parte de la administración de Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento y selección de personal es una disciplina que se caracteriza por el orden y la organización, consiste en una serie de pasos ordenados lógicamente y cronológicamente. Estos pasos como es de esperarse se han modificado de acuerdo a cada época y lugar, procurando ser funcionales en cada empresa, de modo que cubran las necesidades de personal en forma satisfactoria.

### 2.1 Antecedentes Históricos

Los orígenes más patentes de la selección de personal se remontan a los tiempos de Sócrates y Platon (siglo IV A.C.). **Platon** sostenía que algunos individuos se encontraban más capacitados que otros para ejecutar ciertos trabajos, de acuerdo a las aptitudes naturales de cada persona.

En 1859, cuando **Charles Darwin** publicó su obra "El Origen de las Especies", planteó el fenómeno que llamó *Selección Natural*, cuyas premisas fueron las siguientes:

- Los organismos de una misma especie comparten características básicas semejantes, pero también manifiestan diferencias individuales.
- Estas diferencias marcan el grado de adaptación al medio.
- Los más aptos se adaptan con mayor facilidad al medio ambiente y sobreviven oponiéndose a los más débiles.

En el siglo XIX estos postulados crearon gran impacto en la ciencia, algunos psicólogos de esta época retomaron estas premisas para dar explicación a ciertas conductas del hombre.

**Sir Francis Galton**, partiendo de los postulados Darwinianos observó las condiciones en que vivían los pueblos y llegó a concluir que entre los hombres había más desigualdad natural que hacía que hubiera gente apta y triunfadora y otra pobre e ignorante.

**Galton** consideró que estas diferencias eran "naturales", pero era necesario crear los instrumentos que pudieran seleccionar de manera racional aquellos sujetos cuyas aptitudes sobresalían del resto de su grupo y poder así establecer una jerarquía funcional de la sociedad y lograr el avance y desarrollo de ésta.

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, el hombre más apto para una actividad específica; p. ej.: la depuración racial de los *Espartanos* (hombres de mayor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos; la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilos para damas de compañía, etcétera.

Otras formas de llevar a cabo la selección de personal se realizaban por medio de la aplicación de diversos métodos:

- a) **La grafología:** consistía en estudiar los rasgos de la personalidad a través de la escritura.
- b) **La frenología:** permitía estudiar la personalidad a través del contorno de la cabeza.
- c) **La fisonomía:** estudiaba al individuo de acuerdo a su forma de cara y cabeza.

**d) La astronomía:** para conocer las características de personalidad a través de los astros.

Como vemos siempre se ha manifestado la necesidad de acoplar el elemento humano al puesto que le permitiera desarrollar más eficientemente la actividad encomendada. A principios de siglo le era asignada la labor de seleccionar y reclutar algún empleado de la organización; sin embargo, este empleado desconocía completamente las actividades a realizar dentro de ciertos oficios o profesiones; así como los requisitos necesarios para desempeñarla, se basaba solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo que el reclutamiento no era confiable.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan 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, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios.

## **2.2 La Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal en la Industria.**

Toda Institución debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus empleados o trabajadores, pero por desgracia, no todos advierten que esto sólo se puede lograr mediante una correcta selección de personal. Es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etcétera), no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos, administradores y pedagogos.

Frederick W. Taylor, planteó su interés en buscar la mejor adecuación del sujeto al trabajo, consideró el problema productivo y llegó a estimar que la mejora en los recursos humanos traían como consecuencia un aumento en la producción.

Un trabajador o empleado que ingresa a una Institución para satisfacer cierta necesidad de ésta y no lo logra, probablemente en poco tiempo se le separará, existiendo de inmediato un costo inútil y un alto disfuncionamiento generoso de la empresa. Esto quiere decir, que cuando la empresa carece de técnicas de selección de personal adecuadas, aparecen síntomas que ponen en peligro la estabilidad total.

Los recursos humanos, son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos, así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

Las técnicas modernas de selección de personal procuran encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señala.

## **2.3 Fases previas al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

### **2.3.1 Vacante**

Antes de iniciar con el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, existen fases que si bien no pertenecen a dicho proceso si son etapas necesarias que desembocan en el reclutamiento de personal. Estas fases se denominan: vacante, análisis de puestos y requisición de personal. La primera consiste en la falta de un elemento en el puesto, en cualquiera de las áreas de una empresa, esto es, que el puesto no tiene titular.



**Existen cuatro formas en las que puede generarse:**

- **Por renuncia voluntaria:** El empleado de la empresa la deja voluntariamente, ya sea por motivos profesionales, económicos o personales.
- **Por despido:** El empleado es retirado de la empresa por no convenir que siga laborando en ella (incompetencia laboral, actos violentos o inmorales).
- **Por promoción:** Cuando la vacante es cubierta por un empleado de la misma empresa (por méritos propios, antigüedad, vacaciones, incapacidad...)
- **Por puesto de nueva creación:** Cuando se amplían las funciones de un Departamento y se requiere más personal o bien se crea un nuevo puesto en plantilla.

Siendo a través de la requisición de personal que se da a conocer tal ausencia del o los empleados.

## **2.4 Análisis de Puestos**

El Reclutamiento y Selección de Personal es un proceso que tendrá como resultado final la elección del candidato más apto para cubrir un determinado puesto. Para lograrlo es necesario realizar, como actividad previa, un análisis de puesto, fase anterior al Reclutamiento, proporciona la información pertinente para la elaboración de perfiles de puesto, facilita la identificación o enumeración de aquéllos factores, aptitudes o habilidades que debe reunir el candidato; así como los rasgos o características de personalidad que se requieren.

**El análisis de puesto.** Es una técnica en la que se definen pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo; así como las características, conocimientos y aptitudes; esto es llevar a cabo un estudio analítico del trabajador a nivel de puestos.

"El análisis de puestos traduce la descripción del mismo a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño del cargo, tiene como intención servir como guía al contratar y ser utilizado en la valuación del puesto. Al contratar, se supone que son una guía parcial de las características que se buscan en la solicitud, las pruebas, las entrevistas y la verificación de referencias" <sup>(1)</sup>. Esta técnica precisa la tarea a desarrollar en cada puesto y no a la persona que lo vaya a ocupar.

El análisis de puestos es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto; considerándose a éste como la unidad de trabajo, a partir de su correcta definición y estructuración, a la vez se estará iniciando la tecnificación de la Administración de Recursos Humanos.

**El análisis del puesto está constituido por dos partes:**

- a) **Descripción genérica del puesto.** Breve explicación de la actividad más característica del Puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.
- b) **Las especificaciones del puesto.** Descripción detallada de las funciones que han de realizarse en el puesto; se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada puesto.

---

<sup>(1)</sup> Wendell French, *Administración de Personal - Desarrollo de Recursos Humanos*, 210.

## **Como obtener la información para la descripción del puesto.**

Existen muchos métodos diferentes que pueden utilizarse para obtener datos para un análisis de puestos; p. ej.: Mors H. (1964), ha diseñado algunas técnicas o métodos:

**a) Métodos de entrevistas individuales.** En este caso se seleccionan a ocupantes "representativos" de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas -por lo común, fuera de la situación real de trabajo-, generalmente, se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto. Evidentemente, la técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo, pero puede obtenerse por medio de ese método un cuadro muy completo del trabajo.

Cabe señalar que a fin de obtener la información fidedigna, se debe hacer sentir a los entrevistados lo valioso de su ayuda, que en este proceso es fundamental y pueden corroborar datos con el jefe inmediato, para completar y verificar la información proporcionada por el trabajador.

**b) Métodos de entrevista de observación.** Las entrevistas de observación suelen llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto, utilizando métodos normales de entrevistas. Mientras el empleado realiza su trabajo, el entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una descripción completa del trabajo. Al igual que el método de las entrevistas individuales, esta técnica es lenta y costosa, pueden interferir las operaciones normales de trabajo; sin embargo, produce por lo común una descripción apropiada y completa del puesto.

**c) Método de entrevistas de grupo.** Las entrevistas de grupo son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados, bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y

analizan sus actividades del puesto. A continuación el entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto. La ventaja sobre el método individual es el ahorro del tiempo que permite el método del grupo.

**d) Método de cuestionario.** Se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide a quien ocupa un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo, con sus propias palabras. El método es adecuado para las personas que redactan con facilidad, pero no tanto para reunir datos a partir de los trabajadores de bajo nivel que tienen poca facilidad para expresarse. Asimismo con frecuencia se trata de un proceso muy laborioso, que requiere de mucho tiempo para analizar los datos obtenidos de esta manera.

**e) Método de la lista de verificación.** Esta técnica requiere que el trabajador en una larga lista de tareas, identifique las que realiza. Para preparar la lista de verificación se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de las mismas, aunque quienes ocupan un puesto tienen facilidad para responder a la lista de verificación, no proporcionan un cuadro integrado del puesto en cuestión. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas, y resulta sencillo tabularlas.

Los mejores resultados al efectuar un análisis de puestos, se obtienen por lo común, mediante una combinación de varias partes de todos los métodos que se acaban de exponer; sin embargo, hay una guía llamada *Guía de Viles*, para el análisis de puestos (1932), que recomienda una forma bastante diferente y que incluye los siguientes puntos:

1. Identificación del puesto.
2. Número de empleados en él.
3. Enunciado de deberes.
4. Máquinas utilizadas.

5. Análisis de operaciones.
6. Condiciones de trabajo.
7. Incentivos financieros y no financieros.
8. Relación con los demás trabajos conexos (lugar en la organización).
9. Oportunidades de transferencia y ascensos.
10. Tiempo y naturaleza del entrenamiento.
11. Requisitos personales.
12. Capacitación.
  - a) En general; p. ej.: edad, estado civil, etcétera.
  - b) Físicos.
  - c) Educativos.
  - d) Experiencia previa.
  - e) Habilidades generales y especiales.
  - f) Requisitos temperamentales y de carácter.

### **El análisis de la información**

Una vez reunidos y cotejados los datos el analista del puesto, debe seguir los siguientes pasos:

- a) **Eliminar opiniones personales.** Es frecuente que el entrevistado filtre su opinión personal del puesto, debido a una situación pasajera, -es un puesto de presión constante- dirá, si en el momento de la entrevista se encuentra con un problema que lo está presionando.
- b) **Eliminar información inútil e inexacta y/o exagerada.** En ocasiones un entrevistado da opiniones de lo que él considera que debe ser su puesto o tiende a cambiar un dato que lo puede hacerse ver más favorable. En caso de duda es conveniente verificar personalmente la exactitud de los datos.

c) **Redactar la descripción del puesto.** Con base en la información obtenida, el entrevistador redacta la forma "descripción del puesto", es necesario tener un concepto general del mismo: "conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" <sup>(2)</sup>. Muchos de los elementos que forman su descripción no están perfectamente diferenciados ni ordenados y para esto se requiere:

1. Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes de una manera lógica.
4. Consignarlos por escrito, clara y sistemáticamente.
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Examinar las características de cada puesto resulta importante a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito. El Análisis de puesto puede tener diferentes aplicaciones, a continuación se señalan algunas según Wendel L. French.

"- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.

- Como valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.

---

<sup>(2)</sup> *Ibidem*, 213.

- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para efectos de la planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis hacia el futuro).
- Como técnica inicial de una mejor administración de los recursos humanos.
- Para efectos de supervisión.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad<sup>(9)</sup>.

---

<sup>(9)</sup> Wendell French, Administración de Personal-Desarrollo de Recursos Humanos 210.

## Ejemplo: Descripción de puesto genérica

**Designación:** Analista de Sistemas de Gestión

**Definiciones:**

"Sistemas" se emplea aquí en el sentido de enfoque o método global y lógico, utilizado para la ordenada reunión, elaboración y producción de datos que supongan información útil. Su objetivo es mejorar el control y la adopción de decisiones mediante el uso eficaz del equipo de elaboración de datos.

**Tareas que Realiza:**

Analiza y crea subsistemas de ámbito definido, que abarquen una única esfera, o una esfera análoga, de operaciones empresariales y divisionales.

Trabaja con personal "usuario" para determinar en detalle sus necesidades y métodos, crear instrucciones e instrucciones para la conversión y funcionamiento del sistema y capacita a los "usuarios" en el empleo correcto del sistema.

Con supervisión asume responsabilidad para la formulación de subsistemas de ámbito definido y semidefinidos; esto incluye el diseño básico de formularios, preparación del manual, especificaciones de programación y documentación detallada de sistemas.

Evalúa diferenciales de costos con la ejecución de sistemas de sus diversas eventualidades.

**Campo de Aplicación:**

Primordialmente se encuentra en organizaciones de elaboración de datos u organización de sistemas administrativos, y ocasionalmente en organizaciones de usuarios en grandes cantidades.

**Condiciones:**

Por lo general, título universitario (cuatro años) otorgado por una Institución acreditada, y dos o más años de experiencia.

**Características Psicológicas**

Tener iniciativa, ser asertivo, analítico y poder trabajar sobre presión de tiempo.



## **Las especificaciones del puesto**

Un cuidadoso examen de la descripción del puesto, nos permitirá establecer sus especificaciones, referente a un listado de las características de educación, experiencia y aptitudes personales que permitirán al solicitante desempeñar el puesto con éxito. La falta de este listado en forma sistemática nos puede llevar a contratar personal, que al carecer de alguna especificación particular, nos causará problemas posteriores. Cuántas veces no hemos sido testigos de contrataciones que de una u otra forma han resultado contraproducentes, p. ej.: la contratación de vendedores basados únicamente en su experiencia, sin tomar en consideración la aptitud de comunicación y el poder de convencimiento, que le gusta a la gente, la extroversión moderada, etcétera, para después encontrarnos que su amplia experiencia se debía a que había sido despedido (o forzado a renunciar) de varias empresas.

El primer paso para establecer las especificaciones del puesto consiste en determinar, con base en la descripción del mismo, los requerimientos de educación, experiencia y aptitudes personales que se requiere para su óptimo desempeño y a continuación separar estos requerimientos conforme a la siguiente clasificación:

### **Mínimos o básicos**

Aquello que resulta indispensable para el desempeño del puesto sobre la base de ~~pasa~~ no pasa, o sea el mínimo necesario para desempeñar el trabajo.

### **Deseados**

Aquellos que sin ser básicos permitirán al aspirante desempeñar el trabajo con éxito.

**Optimo o adicionales**

Aquellos que sin tener las características de los anteriores nos pueden guiar a preveer una mejor situación de trabajo. Las características superfluas simplemente se eliminan.

<b>LISTADO PARA ESTABLECER ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
Puesto: _____			
<b>Educación</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Deseable</b>	<b>Optimo</b>
<b>Experiencia</b>			
<b>Características y Aptitudes Personales</b>			

**Las especificaciones del puesto nos servirán para:**

- a) Determinar nuestras necesidades.
- b) Redactar un anuncio.

- c) Solicitar el personal a una agencia, bolsa de trabajo, sindicato, etcétera.
- d) Evaluar las solicitudes de empleo y curricular.
- e) Entrevistar exitosamente.
- f) Seleccionar al mejor.
- g) Determinar necesidades de capacitación.

Las especificaciones nos permiten comunicar clara y detalladamente las características que debe tener la persona que necesitamos. A continuación, se detallan cada una de las especificaciones antes mencionadas:

**a) Determinar nuestras necesidades:**

Nuestro difícil mercado de trabajo, donde abundan los que trabajan en lo que sea, pero escasean las personas calificadas, nos obliga a recurrir frecuentemente a solicitantes que únicamente poseen las características básicas para el empleo. Hay que tomar en cuenta que mientras mayores son las especificaciones que se consideran para un puesto, serán menores las oportunidades para ocuparlo y también será mayor la cantidad que debemos pagar de sueldo.

Mientras un candidato no posea alguna de las características básicas no debe ser aceptado. En ocasiones nos vemos en la necesidad de contratar solicitantes que no tienen las características preferibles y éstas, las suplimos posteriormente con base en una capacitación y adiestramiento en el puesto.

**b) Redactar un anuncio:**

Podemos redactar un anuncio que atraiga a quienes puedan desempeñar el trabajo, constituyéndose el mencionado aviso en una preselección, pues en este especificamos el puesto y las características deseadas.

**c) Solicitar el personal a una agencia o bolsa de trabajo.**

**d) Evaluar las solicitudes de empleo y currricular.**

La comparación objetiva entre las especificaciones y los datos proporcionados por los solicitantes nos permiten hacer una selección inicial, la cual nos evitará pérdidas de tiempo, ya que sólo entrevistaremos a quienes posean las características básicas.

**e) Entrevistar exitosamente**

Las especificaciones nos permiten conducir la entrevista hacia la detección de las características del solicitante que necesitamos para el puesto y nos define objetivamente sus posibilidades de éxito en el mismo.

**f) Comparar objetivamente entre los candidatos**

El tener una guía de selección objetiva nos evita seleccionar a alguien por que no es simpático, o porque sabe venderse al solicitar un empleo, lo cual trae resultados desastrosos.

**g) Seleccionar al mejor candidato**

Entre los aspirantes que tengan las características básicas, escogeremos aquel que tenga el mayor número de características preferidas y en caso de empate al que tenga las más deseables.

**h) Determinar necesidades de capacitación**

La comparación entre las especificaciones del puesto y las características del nuevo empleado nos harán ver las carencias que pueden suplirse con la capacitación.

El siguiente ejemplo muestra la forma como se obtiene un análisis de puesto.

**Descripción de puesto específica:**

- 1. Nombre del puesto:** Comprador.
- 2. Educación:** Pasante en las carreras de Mercadotecnia, Administración de empresas.
- 3. Departamento:** Compras.
- 4. Sección:** Materiales.
- 5. Supervisa a:** dos personas.
- 6. Puesto de los Supervisados:** secretaria y chofer de compras.
- 7. Objetivos del Puesto:** Adquirir materias primas, suministros industriales, servicios, equipo, semifabricados, seguros y bienes raíces de acuerdo con las necesidades de la empresa.

**Obligaciones y responsabilidades**

**Diarias:**

- a) Localiza y mantiene fuentes de aprovisionamiento para administrar lo necesario, a todos los departamentos de la empresa.**
- b) Entrevista a proveedores y decide sobre cotizaciones dentro de los límites establecidos.**

3030 2011 0011  
3030 2011 0011

c) Solicita los pedidos necesarios por medio de su secretaria y se encarga de su departamento.

d) Mantiene al día sus catálogos de proveedores y materiales.

e) Verifica que se cumplan las políticas de la empresa, en lo que se refiere al departamento de compras.

f) Vigila la disponibilidad de todos los materiales, servicios y equipos.

**Periódicas:**

g) Envía reportes mensuales a la Gerencia.

h) Práctica análisis de valor y costo.

i) Actualiza trimestralmente los catálogos de proveedores.

**Eventuales:**

j) Tramita quejas y presenta reclamaciones a los proveedores por retrasos en las entregas o calidad inaceptable de los materiales.

k) En coordinación con los departamentos de planeación y de producción elabora presupuestos, a mediano y largo plazo, de materiales, servicios, equipo y máquinas.

l) Recomienda a la Dirección cambios en las políticas de compras.

m) Recomienda a la Gerencia de Materiales cambios en los niveles de existencias previstos.

**Autoridad:**

a) Negocia y elabora órdenes de compra para todas las adquisiciones de materias primas, materiales, productos semimanufacturados y terminados, servicios, equipo y suministros industriales.

b) Selecciona proveedores y aprueba compras por N\$2,000.00 pasos.

**Dependencia:**

a) Depende del Gerente de Materiales.

**Condiciones de trabajo**

a) Debe viajar un 20% del tiempo.

**PLANILLA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

<b>1. Identificación del puesto</b>
a) Nombre de la unidad Organizacional _____
b) Designación actual del puesto _____
c) Localización _____
d) Relación de dependencia _____

**2. Fuentes de la mano de obra** \_\_\_\_\_

a) Origen de los actuales titulares del puesto \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

b) Experiencia previa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

c) Trabajos anteriores \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

d) Educación \_\_\_\_\_

e) Años en los puestos \_\_\_\_\_

f) En puestos anteriores \_\_\_\_\_

**3. Trabajo realizado**

a) Tareas específicas que se realizan con frecuencia \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

b) Responsabilidad \_\_\_\_\_

c) Ambito de la supervisión \_\_\_\_\_

d) Interacción \_\_\_\_\_

e) Quién da la orientación \_\_\_\_\_

f) Qué tareas se supervisan \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

g) Cuáles tareas se supervisan \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

h) Cómo se controla la calidad \_\_\_\_\_

i) Cómo se revisa \_\_\_\_\_

**4. Condiciones físicas**

a) Condiciones en las inmediaciones del lugar de trabajo \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



- b) El horario de trabajo \_\_\_\_\_
- c) Períodos de descanso \_\_\_\_\_
- d) Condiciones ambientales \_\_\_\_\_

**5. Aptitudes necesarias**

- a) Intelectuales \_\_\_\_\_
- b) Manuales \_\_\_\_\_
- c) Interpersonales \_\_\_\_\_

**6. Conocimientos necesarios**

- a) Cómo se adquieren las aptitudes (estudios, cursos especiales, experiencia, capacitación) \_\_\_\_\_

**7. Condiciones especiales**

- a) Viajes \_\_\_\_\_
- b) Aislamiento \_\_\_\_\_
- c) Trabajo nocturno \_\_\_\_\_
- d) Jornadas prolongadas \_\_\_\_\_
- e) Condiciones tácitas \_\_\_\_\_

**8. Responsabilidad**

- a) Por el equipo \_\_\_\_\_
- b) Bienes \_\_\_\_\_
- c) Márgenes de utilidad \_\_\_\_\_
- d) Efectivo \_\_\_\_\_
- e) Gastos \_\_\_\_\_
- f) Información \_\_\_\_\_
- g) Relaciones externas \_\_\_\_\_

**9. Estructura organizacional - dependencia**

a) Cómo se inserta el puesto en la organización, tanto vertical como horizontalmente \_\_\_\_\_

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

**2.5 La Requisición de personal**

Esta parte del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal condensa los datos más importantes de la descripción de Puestos. Esta última identifica al puesto y permite conocer en que consiste, es útil para seleccionar personal, cambiarlo a otros puestos o ascenderlo y para que un nuevo trabajador conozca en que consiste su trabajo. Cuando sea necesario cubrir una vacante, se llenará la requisición de Personal en original y copia, y se anotan todos los datos que en ésta solicitan, recabándose las autorizaciones pertinentes.

Cuando la requisición de personal llega al Area de Reclutamiento y Selección, es el momento de iniciar la búsqueda del candidato idóneo que cubra los requisitos que nos solicitan, como son:

- Nombre, departamento y puesto del solicitante.
- Puesto que se va a cubrir.
- Nombre del Jefe a quien se reportará.
- Tipo de contratación (obra determinada, tiempo determinado o tiempo indeterminado).
- Si es sustitución o nueva creación.
- Requisitos y condiciones de trabajo (experiencia, conocimientos, habilidades, horario, sueldo).
- Lugar de trabajo.

- Autorizaciones y fecha de requisición.
- Fecha de Inicio de trabajo.  
(ver página 87).

**Indicaciones:**

**a)** Para las requisiciones de personal eventual es indispensable que se notifique la necesidad, mínimo, una semana de anticipación.

**b)** Para puestos por tiempo indefinido: con el objeto de reclutar al personal idóneo en cada caso, se requerirá de un mínimo de veinte días para cubrir el puesto.

**c) Autorizaciones:**

1. **Puestos Eventuales:** Para cubrir vacaciones, enfermedades o permisos, será suficiente con la autorización del jefe del departamento o su equivalente.

2. **Puesto por Tiempo Indefinido:** Para reemplazar a un empleado se necesitará recabar hasta la firma del Director de Area.

3. **Puestos por Tiempo Indefinido de Nueva Creación:** Será necesario obtener autorización de la Dirección General.

<b>PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Requisición de Personal Cubierta por: _____	
_____	
Sueldo: _____	Fecha de Ingreso: _____
Autorización del Departamento de Recursos Humanos	
_____ nombre y firma	

El formato de la página siguiente, (Requisición de Personal) fue diseñado en base a la práctica pedagógica para la DGEIR. Este se crea de acuerdo a las políticas y necesidades de cada institución.



**DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN  
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACIÓN**

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

PUESTO VACANTE \_\_\_\_\_ Nº DE PLAZAS \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ÁREA SOLICITANTE**

DIRECCIÓN O SUBDIRECCIÓN \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

**PERFIL SOLICITADO**

1. EDAD: MÍNIMA  MÁXIMA  NO IMPORTA LA EDAD
2. SEXO: FEMENINO  MASCULINO
3. ESTADO CIVIL: SOLTERO  CASADO  INDISTINTO
4. ESCOLARIDAD: GRADO DE ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS \_\_\_\_\_  
 PROFESIONISTA  ESPECIFIQUE LA DISCIPLINA \_\_\_\_\_  
 CARRERA TÉCNICA  ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_\_
5. EXPERIENCIA: NO NECESARIA  INDISPENSABLE  PREFERENTE  EN \_\_\_\_\_
6. IDIOMA: \_\_\_\_\_ NOCIONES  DOMINIO  HABLAR \_\_\_\_\_ ESCRIBIR \_\_\_\_\_ LEER \_\_\_\_\_
7. PRESENTACIÓN: BUENA \_\_\_\_\_ EXCELENTE \_\_\_\_\_ NO IMPORTA \_\_\_\_\_

**OTROS REQUISITOS**

	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
a) EXPRESIÓN ORAL	_____	_____	_____
b) REDACCIÓN	_____	_____	_____
c) ORTOGRAFÍA	_____	_____	_____
d) MECANOGRAFÍA	_____	_____	_____
e) MANEJO PC	_____	_____	_____
f) METODOLOGÍA (conocimientos)	_____	_____	_____
g) INVESTIGACIÓN (conocimientos)	_____	_____	_____
h) OTRO(S)	_____	_____	_____
i) DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI _____ NO _____			

OBSERVACIONES

**(LLÉNESE ESTA ÁREA AL DEVOLVER LOS EXPEDIENTES)**

EXPEDIENTES RECIBIDOS	CLAVE
1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>

**CLAVES**

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| a) CONTRATADO               | f) NO SE LOCALIZÓ     |
| b) CONTRATACIÓN CANCELADA   | g) NO SE PRESENTÓ     |
| c) CONTRATACIÓN POSPUESTA   | h) YA ESTÁ TRABAJANDO |
| d) NO REUNÍA LOS REQUISITOS | i) OTRO               |

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

Vº Bº DEL ÁREA

## **2.6 Reclutamiento y Selección de Personal**

Ya se mencionó que el proceso inicia generándose una vacante y teniendo las especificaciones del puesto a cubrir por medio de la requisición de personal, enseguida definiremos el concepto general de Reclutamiento y Selección, determinando el significado de cada uno de los términos para dar comienzo al manejo de las etapas del proceso antes mencionado.

En el ámbito laboral, *"El proceso de reclutamiento y Selección de Personal es el medio por el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos del puesto a cubrir"*<sup>(4)</sup>. Con frecuencia se confunden los términos de Reclutamiento y Selección de Personal, dándose el mismo significado, cuando son dos aspectos diferentes.

### **2.6.1 Reclutamiento de Recursos Humanos**

Es la técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa en el momento oportuno. Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.

En el caso de una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida, se necesita del reclutamiento en el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica; o también, cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización.

---

<sup>(4)</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración de Personal*, 1a. parte, 85.

La definición que más se adapta a nuestra investigación es la siguiente: "*Reclutamiento de Personal es el medio por el cual se reúne al elemento humano para ocupar una vacante en una organización, de tal forma que éstos contribuyan al desarrollo de la misma*"<sup>(6)</sup>. Es atraer al personal más adecuado para cubrir las necesidades de Recursos Humanos. El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien, utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina *Fuentes de Reclutamiento*, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica: *Medios de Reclutamiento*.

### **1. Fuentes de Reclutamiento**

Se pueden describir dos tipos de Fuentes de Reclutamiento, ambas de gran interés, como son las internas y las externas.

**a) Fuentes Internas:** Son aquéllas, que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que juegan un papel importante en una empresa, son las siguientes:

- **Sindicatos:** Por la reglamentación del Contrato Colectivo de Trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- **Archivo o cartera de personal:** Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de Reclutamiento anteriores y que fueron archivadas sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en

---

<sup>(6)</sup> Ibidem, 87.

cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y se pueden utilizar cuando las circunstancias lo ameriten.

- **Familiares y recomendados:** Se hace uso de esta fuente cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si la política de la empresa lo permite.

- **Promoción o transferencia interna de personal:** Esto sucede cuando el encargado, estudia las plantillas, 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. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

**b) Fuentes externas:** Son aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo a las características, en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes están las siguientes:

- **Profesionales y educativas:** Son Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: Universidades, Escuelas Comerciales, Tecnológicos, Instituciones, etcétera. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

- **Asociaciones profesionales:** Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, es necesario tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros,



p. ej.: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores, etcétera.

- **Bolsa de trabajo:** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos, p. ej.: La Bolsa Universitaria de Trabajo, Bolsas de Trabajo de diferentes Cámaras Nacionales (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, etcétera). Otros organismos que funcionan en forma similar son el IMSS, IPN, DDF, etcétera.

- **Agencias de colocación:** Estas no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, cuando el empleo es a nivel ejecutivo cobran el 10% del salario anual.

- **La puerta de la calle:** Es cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

## **2. Medios de reclutamiento**

Son aquéllos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas, bajas como altas, a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

- **Prensa:** Es el medio más utilizado para reclutar personal, se emplean en anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando.

En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios anteriores, que tienen la ventaja de ser más económicos. Los anuncios pueden ser básicamente de dos formas:

**a) Anuncio cerrado:** Aquí los requisitos son específicos e inflexibles; p. ej.: "Experiencia mínima de un año en Administración de Personal".

**b) Anuncio abierto:** Este incluye aspectos generales; p. ej.: "Con o sin experiencia en el ramo".

- **Radio y televisión:** El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. La radio se utiliza principalmente cuando se quiere realizar un reclutamiento en provincia. En televisión los anuncios tienen un costo elevadísimo que depende del horario, minutos y canal en que se transmite la información.

- **Grupos de intercambio:** Presentan la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

- **Boletines:** Se utilizan cuando se quieren captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa en donde trabajamos. Para ello se utilizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, etcétera y se envían a domicilios cercanos. Otro medio es la American Chamber of Commerce of Mexico, A.C. (Cámara Americana de Comercio), la que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene la información sobre candidatos, p. ej.: nombre, domicilio, teléfono, profesión, escolaridad y experiencia ocupacional.

## 2.6.2 Selección

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo a lo anterior. Para poder llevar a cabo la selección hay que tener en cuenta varios factores, como el conocer las necesidades, políticas, objetivos, programas y presupuestos, así se pueden evaluar los recursos existentes y encontrar al mejor individuo, habrá que ver también a que nivel se va a seleccionar (ejecutivos, empleados y obreros); así como el tamaño de la Institución y el giro de ésta.

Selección de Personal es, "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la Institución " <sup>(6)</sup> . Es predecir el comportamiento de un solicitante en un puesto de la organización, basándose en la información obtenida durante el proceso de selección.

La selección, como su nombre lo indica "escoge a la persona adecuada para el puesto", esto comprende:

- Reunir datos acerca de la persona y el puesto.
- Medir dichos datos.
- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones, busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante; encuentra la relación en que esos rasgos sean los más apropiados a los especificados por las descripciones y análisis del puesto. Los futuros empleados, candidatos a ocupar algún puesto dentro de alguna organización deberán escogerse de aquéllos que llenen dichas especificaciones.

---

<sup>(6)</sup> Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, 257.

El término selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre lo que nos interesa.

La selección técnica de personal, implica un proceso complejo de Reclutamiento y está enfocada a identificar ciertas características que el recurso humano posee y que son factibles de acrecentar, estas características que se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales, son precisamente las que permiten al Administrador de Recursos Humanos, ubicar correctamente a cada trabajador en el puesto que le corresponde porque se identifican con los requerimientos del puesto vacante. Naturalmente, que para llegar a decidirse sobre un candidato en particular, se tuvo que aplicar todo un proceso selectivo, que eliminó a los elementos que ofrecían menores cualidades en los distintos aspectos revisados.

Al decidirse por un candidato que no reúne los valores requeridos para el eficiente desempeño del puesto, el equilibrio que debe haber entre carga de trabajo y cualidades personales del aspirante se rompe, obteniéndose resultados indebidos. Este proceso es meramente de comparación, en donde por un lado están los requisitos y exigencias del puesto que son las actividades y las responsabilidades; y por el otro lado, están las cualidades personales que debe reunir el candidato para poder encajar correctamente en esa unidad específica llamada puesto. estas cualidades personales son la preocupación inmediata de la selección del personal y que se van a descubrir a través de la aplicación de técnicas auxiliares para el caso.

## **2.7 El Proceso de Selección**

Este proceso se divide para su estudio en ciertas fases que significan desintegrar el todo en sus partes, con el objeto de analizarlas separadamente.

Las fases y su ordenamiento lógico, son las siguientes:

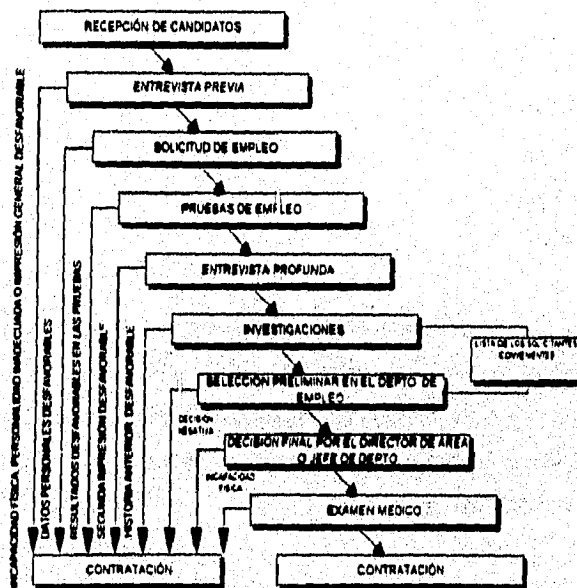
1. Recepción de candidatos.
2. Entrevista previa
3. Solicitud de empleo
4. Pruebas de empleo
5. Entrevista profunda
6. Investigaciones
7. Exámen médico
8. Contratación

A continuación se presenta un diagrama que enumera las fases por las que se guía la Selección de Personal, contiene las etapas en general y el orden en que se suceden. Se presenta descripción de cada una de ellas, ejemplos y la forma en que este proceso se ha adaptado a la Dirección General de Evaluación, Incorporación y revalidación de la Secretaría de Educación Pública.

Cabe mencionar que este diagrama es un modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de cada empresa, lo mismo que los formatos aquí presentados.

## ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La presente ilustración señala el Proceso Selectivo al rechazar a un aspirante y al permitirle pasar al siguiente acto seleccionador. <sup>(7)</sup>



<sup>(7)</sup> U.V. Kury, *Administración I*, p. 257.

### **2.7.1 Recepción de Candidatos**

Como primer paso de este proceso del cual se ha hablado ampliamente en el punto anterior. Se reciben a los candidatos reclutados de diversas fuentes.

En esta fase se da audiencia a aquellos candidatos que reúnan los requisitos solicitados por la Institución.

### **2.7.2 Entrevista Previa**

Esta entrevista sirve para cerciorarse "a primera vista" y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

También puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos, notoriamente inhábiles, por razón de edad, sexo, apariencia física, etcétera. Además a los que ofrezcan algunas posibilidades, es conveniente tomar sus datos por si alguna vez se necesitan, pidiéndoles que llenen una hoja de presolicitud.

El siguiente formato es un ejemplo de como se puede llevar a cabo la evaluación de un candidato, tomando en consideración sus características esenciales de personalidad.

### EJEMPLO DE UNA HOJA DE CALIFICACIÓN PARA LA ENTREVISTA PREVIA

<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICAS</b>	palido enfermizo encorbado		buena condición física		parece enérgico ojos alerta		excelente condición	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	descuidado desaseado		limpio y de buena apariencia		muy cuidadoso de su aspecto		impecable en vestido y aseo	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>HABILIDAD PARA EXPRESARSE</b>	torpe, no se da a entender		habla con dificultad		se expresa bien		muy buena presentación	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>CONFIANZA EN SÍ MISMO</b>	muy indeciso inseguro		no muy firme y decidido		muestra firmeza y decisión		muy seguro de sí mismo	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>EDUCACIÓN MOSTRADA</b>	muy burdo o grosero		modales mediocres		buenos modales		culto, refinado en su modales	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>INTELIGENCIA APARENTE</b>	muestra pésima comprensión		comprensión regular		inteligencia común comprende bien		brillante y rápido en su comprensión	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>AMBICIÓN REVELADA</b>	no muestra ninguna no sabe lo que quiere		le falta empuje		tiene deseos de prosperar		muestra mucha ambición	
	10	20	30	40	50	60	70	80
<b>PERSONALIDAD</b>	incoloro indeterminado		común no impresiona		es agradable		muy agradable y atractivo	
	10	20	30	40	50	60	70	80



## **Ejemplo de entrevista previa**

1. Hábleme de usted mismo (incluyendo lo que sabe hacer)
2. ¿Porqué está buscando empleo?
3. ¿Qué estudios tiene?
4. ¿Ha realizado este trabajo anteriormente?
6. ¿Porqué dejó su último trabajo?
7. ¿Cuántos años tiene?
8. ¿Esta pensando en regresar a la escuela?
9. ¿Es casado y cómo se relaciona con su pareja, hijos?
10. ¿Hay alguna pregunta que desee hacer?

### **2.7.3 Solicitud de empleo**

Es necesario cuidarse de pedir datos que no tienen repercusión alguna en el proceso de selección, a fin de no llenarse de aquéllo innecesario y de no permitir que surja la idea en el candidato de que la Institución desea entrometerse en su vida privada, para lo cual es conveniente iniciar con el llenado de la presolicitud, y si procede continuar con la solicitud.

#### **a) Presolicitud**

La presolicitud se entrega al candidato para obtener los datos más relevantes de su persona, en caso de detectarlo como recomendable a determinado puesto, se le da la solicitud de empleo para su llenado. Proporciona en breve, información concerniente a la persona entrevistada y sirve como control posterior funcional y recurrente. En la siguiente página se verá un ejemplo de Presolicitud, diseñado para la DGEIR.



DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y DE RECONOCIMIENTO Y REVALUACIÓN  
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACIÓN

### PRESOLICITUD

<b>DATOS PERSONALES</b>		FECHA _____
NOMBRE _____	EDAD _____	SEXO <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
DOMICILIO _____	COLONIA _____	C.P. _____
DELEGACIÓN _____	TELÉFONO _____	( ) propio ( ) recibo
R.F.C.	PUESTO SOLICITADO: _____	
<b>DATOS ESCOLARES</b>		
GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: _____		COMPROBANTE OBTENIDO _____
(EN CASO DE SER PROFESIONISTA O TENER CARRERA TÉCNICA, ANOTE:		
PROFESIÓN _____	CARRERA TÉCNICA _____	
NIVEL: PASANTE <input type="checkbox"/>	TITULADO <input type="checkbox"/>	SEMESTRE <input type="checkbox"/>
		TRIMESTRE <input type="checkbox"/>
ESCUELA DE PROCEDENCIA _____	ESTUDIA ACTUALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>DATOS LABORALES</b>		
TRABAJA ACTUALMENTE: SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	DONDE _____
TIENE EXPERIENCIA EN EL PUESTO: SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	CUANTO TIEMPO: _____
OTRA EXPERIENCIA: _____		
ERVIADO POR: _____		
SE CITO A EXÁMENES SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	FECHA _____
		<b>OBSERVACIONES</b>

## **b) Solicitud de empleo**

Es el instrumento mediante el cual un candidato solicita su ingreso a la Institución, proporciona datos generales acerca de su persona, sus estudios, experiencia laboral y situación familiar. Debe ser llenado de puño y letra del solicitante. Se obtiene así una información valiosa de como la persona se quiere dar a conocer, al detallar o limitar la información y por el orden y limpieza con que se llena.

Los puntos de la solicitud pueden variar de acuerdo a la Compañía de que se trate; así como el formato, pero la información que se pretende obtener será la misma.

El análisis de esta información, permite una primera comparación contra los requisitos de ingreso a la Institución y la especificación del puesto, por lo cual la solicitud es un instrumento que elimina el mayor número de candidatos.

La solicitud de empleo es importante, porque además de ser el primer documento informático del expediente del trabajador, significa:

- a) Un inventario biográfico del solicitante.
- b) Una guía para la entrevista.
- c) Un auxiliar en la planeación y ejecución de las diferentes etapas del proceso selectivo.

Se entregará a toda persona que desee colaborar con la Institución, indicándole que deberá presentarla junto con una fotografía tamaño credencial en el lugar, día y hora destinados.

Si el análisis de la solicitud es favorable, se le indicará a la persona que continúe con el siguiente paso. En caso contrario, o si no existe puesto que ofrecerle, se le informará a la vez, que se le agradece su interés por desear trabajar en la Institución.

A las solicitudes de los candidatos favorables que no continuaron el trámite, se les asignará un número progresivo, se anotará el motivo por el cual no se continuó el trámite y se archivarán; este archivo de solicitudes puede ser utilizado posteriormente como fuente de reclutamiento.

**Su importancia.** Es tanto el origen como la base del proceso de selección, ya que la ejecución de todos los demás pasos se comparan con ella; es como la cabeza del expediente del empleado.

**Capítulos fundamentales.** Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante y solamente eso. en todo caso una empresa necesita conocer lo siguiente:

**Generales del solicitante:**

- a) Nombre, domicilio, estado civil, etcétera.
- b) Estructura familiar, sus características económicas: nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, cuántos viven con él o con quiénes vive.
- c) Participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquéllos que solo lo hagan parcialmente, jóvenes solteros.

### **Antecedentes de trabajo:**

- a) Empresas en las que ha trabajado: Puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que percibía, motivos por haberse separado, nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilite recordar estos datos.
- b) Estudios: Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe.
- c) Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden, posteriormente, ser de utilidad.

### **Varios**

Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, entre otras. A nuestro juicio estos datos se obtienen mejor en la entrevista profunda.

Debe, por último, mencionarse que las cartas de recomendación solicitadas o que presentan, son de escaso valor, a menos de que las podamos comprobar con personas de nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confiables y entusiastas. Es preferible solicitar nombres de personas que proporcionen información sobre el solicitante para entrevistarlas después.

### **Curriculum Vitae**

Este documento es similar a la solicitud, dado que la información proporcionada es general y descriptiva; permite inferir, a diferencia de la primera, mayores elementos, principalmente experiencias laborales. Es muy frecuente que se realice la selección con base en estos dos instrumentos, en casos determinados para:

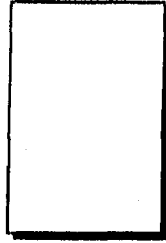
**a) Personal de confianza.**

**b) Puestos donde independientemente de la experiencia, deberá aprenderse una nueva tecnología.**

**c) Casos en que la experiencia señalada coincide absolutamente con las funciones especificadas claramente en la descripción del puesto, o cuando el aspirante es recomendado por personas confiables. Por lo general, a estos elementos se añade la entrevista.**

**En la siguiente página se muestra un ejemplo de la Solicitud de Empleo.**

# SEP



DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y DE  
INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN

## SOLICITUD DE EMPLEO

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOTA: TODA INFORMACIÓN AQUÍ PROPORCIONADA  
SERÁ TRATADA CONFIDENCIALMENTE

FECHA	PUESTO SOLICITADO	SUELDO MENSUAL DESEADO
-------	-------------------	------------------------

### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	EDAD
DOMICILIO	COLONIA	ZONA POSTAL	TELÉFONO
		SEXO <input type="radio"/> MASCULINO <input type="radio"/> FEMENINO	
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD
VIVE CON <input type="radio"/> SUS PADRES <input type="radio"/> SU FAMILIA <input type="radio"/> PARIENTES <input type="radio"/> SOLO		ESTATURA	PESO
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED <input type="radio"/> HIJOS <input type="radio"/> CONYUGE <input type="radio"/> PADRES <input type="radio"/> OTROS <input type="radio"/> SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> OTRO			

### DOCUMENTACIÓN

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	AFIILIACION AL ISSSTE	CARTILLA SERVICIO MILITAR No
CLASE Y No DE LICENCIA DE MANEJO	SIENDO EXTRANJERO QUE DOCUMENTO LE PERMITE TRABAJAR EN EL PAIS	

### HÁBITOS PERSONALES

¿PRACTICA UD ALGUN DEPORTE?	¿DESOE CUANDO?	¿PERTENECE A ALGUN CLUB SOCIAL?	¿TIENE ALGUN NOMBRAMIENTO?
		<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	
¿CUAL ES SU META EN LA VIDA?			
¿POR QUE?			
¿CUAL ES SU PASATIEMPO FAVORITO?			

### DATOS FAMILIARES

NOMBRE	SEXO	EDAD	DOMICILIO	OCCUPACION
PADRE				
MADE				
ESPOSA(II)				
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS				

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	FECHAS	A	AÑOS	TITULO RECIBIDO
PRIMARIA						
SECUNDARIA O PRE VOCACIONAL						
PREPARATORIA O VOCACIONAL						
PROFESIONAL						
MAESTRIA DOCTORADO						
COMERCIAL U OTRAS						
106						
ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD						
ESCUELA	HORARIO	CURSO O CARRERA			GRADO	



### EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS	DE                      A	DE                      A	DE                      A
NOMBRE DE LA COMPAÑIA			
DDMILIO			
TELEFONO			
PUESTO QUE DESEMPEÑO			
SUELDOS	INICIAL		
	FINAL		
MOTIVO DE SU SEPARACIÓN			
NOMBRE DE SU JEFE			
PUESTO DE SU JEFE DIRECTO			
ACTIVIDADES DESARROLLADAS			
RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS			
¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE U.D.? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO      RAZONES:			

### DATOS GENERALES

¿TIENE PARIENTES EN ESTA SECRETARIA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI      NOMBRES:
¿CÓMO SUPO DE ESTE EMPLEO? <input type="radio"/> ANUNCIO <input type="radio"/> OTRO MEDIO ANOTELO:
¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES? \$

### REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

HAGO CONSTAR QUE MIS RESPUESTAS SON VERÍDICAS

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

#### **2.7.4 Pruebas de empleo**

Para evaluar al personal solicitante de empleo, existen varias técnicas como: la entrevista, las investigaciones y en especial los tests o pruebas.

Los test se usan para obtener información sobre habilidades, aptitudes, personalidad y otros datos que ayuden a formarse un criterio, con el fin de tomar una decisión lo más acertada posible, no se debe olvidar que los tests como la entrevista, sólo proporcionan parte de la información que se debe reunir para evaluar a un candidato.

Las pruebas de empleo son útiles para recoger información relativamente objetiva, que sirve para cotejarla con la de otros candidatos; esta información tiene como propósito fundamental el de comparar las coincidencias de empleo entre el aspirante y la vacante.

En esta etapa del proceso técnico de selección se realiza una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

En el capítulo III, se hace la exposición de las características que deben reunir los test y los diversos criterios utilizados en su clasificación, aplicación, interpretación y manejo.

#### **2.7.5 La Entrevista Profunda**

La entrevista proporciona la oportunidad para que la organización pueda obtener información referente al candidato. El entrevistador tiene a su cargo una gran responsabilidad en el desenvolvimiento satisfactorio del sistema.

#### **2.7.4 Pruebas de empleo**

Para evaluar al personal solicitante de empleo, existen varias técnicas como: la entrevista, las investigaciones y en especial los tests o pruebas.

Los test se usan para obtener información sobre habilidades, aptitudes, personalidad y otros datos que ayuden a formarse un criterio, con el fin de tomar una decisión lo más acertada posible, no se debe olvidar que los tests como la entrevista, sólo proporcionan parte de la información que se debe reunir para evaluar a un candidato.

Las pruebas de empleo son útiles para recoger información relativamente objetiva, que sirve para cotejarla con la de otros candidatos; esta información tiene como propósito fundamental el de comparar las coincidencias de empleo entre el aspirante y la vacante.

En esta etapa del proceso técnico de selección se realiza una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

En el capítulo III, se hace la exposición de las características que deben reunir los test y los diversos criterios utilizados en su clasificación, aplicación, interpretación y manejo.

#### **2.7.5 La Entrevista Profunda**

La entrevista proporciona la oportunidad para que la organización pueda obtener información referente al candidato. El entrevistador tiene a su cargo una gran responsabilidad en el desenvolvimiento satisfactorio del sistema.

**Concepto:** "Entrevista es una comunicación entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado, para tomar decisiones benéficas para ambas partes"<sup>(8)</sup>.

Es un suceso entre dos personas a través del cual uno de ellos busca obtener información del otro, que le permita conocer sus características generales, habilidades y aptitudes.

### **Objetivo general**

Elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencia, satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

### **Objetivos específicos**

- a) Obtener del candidato información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad e intereses.
- b) Cerciorarse que sea compatible con los requisitos generales del puesto, y con las políticas del mismo, tales como: horario, sueldo deseado, disponibilidad, etcétera.
- c) Aclarar y confirmar con el candidato, los datos expuestos por él en la solicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en anteriores empleos, etcétera.
- d) Informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le puedan brindar.

---

<sup>(8)</sup> Ricardo Baez Villaseñor, UNAM, 82.

### **2.7.5.1 Condiciones para conducir eficazmente una entrevista**

Para que una entrevista sea conducida eficazmente, logrando su objetivo, se deben considerar ocho puntos básicos, además de los que se citarán en el perfil del entrevistador.

- I** Mantener un ambiente de privacidad, en donde estén únicamente el candidato y el entrevistador.
- II** Respetar auténtica y profundamente al entrevistado.
- III** Evitar ser interrumpido por llamadas telefónicas o de otra índole.
- IV** Presentarse ante el candidato, con su nombre y puesto que ocupa dentro de la organización.
- V** Establecer una corriente de confianza, ser amable y cortés, hacer sentir al candidato un clima agradable que le de seguridad.
- VI** Escuchar y mantener interés auténtico en la información expuesta por el candidato.
- VII** Mantener un diálogo afable y no un simple interrogatorio.
- VIII** No interrumpir al entrevistado, intervenir sólo para ayudarlo hablar.
- IX** No disculir ni tomar partido, no imponer su voluntad y procurar estimular al candidato, aclarándole sus dudas.

### **2.7.5.2 Ventajas de una buena entrevista de selección**

- 1. Aumento en la producción.** Al contratar empleados altamente calificados la organización se beneficia.
- 2. Disminución en la rotación de personal.** Al contratar y adiestrar a un nuevo empleado, deben considerarse varios gastos, tales como: tiempo del especialista en reclutamiento y selección, publicidad, continuar operaciones sin tener a alguien en el puesto, y lo más grave es el no alcanzar los resultados esperados del ocupante del puesto.
- 3. Adiestramiento reducido.** Tanto la organización como el individuo se benefician cuando el nuevo empleado alcanza un mínimo de requisitos de productividad en el menor plazo posible.

### **2.7.5.3 El perfil del entrevistador**

Para desempeñar correctamente la función del entrevistador es necesario poseer cualidades y practicar la materia. ¿Cuáles son estas cualidades?, en realidad, nadie las ha definido concretamente, e incluso a un profesional de la entrevista, le resulta difícil intentar una enumeración exhaustiva de las mismas; sin embargo, podemos considerar que la persona que está en mejores condiciones para llegar a ser buen entrevistador, es aquella que capta fácilmente situaciones, gestos, ambientes; el significado de una inflexión de voz en un momento determinado.

M. Mandell, establece una serie de condiciones previas para ser entrevistador, que pueden servir de guía al que se inicia en este menester.

### **-Nivel intelectual**

Promedio o superior al promedio. Incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógada y retrógada, organización y planeación.

### **Tipos de conocimiento**

- Conocimiento sobre el puesto.
- Conocimiento sobre el trabajo en general (giro).
- Una amplia cultura general para desempeñarse y desenvolverse en cualquier ambiente.
- Presentación personal que dependerá del lugar, organización y nivel en que se lleve a cabo la entrevista.
- Conocimientos básicos en psicología que apoyen el análisis del comportamiento del aspirante.

### **Habilidades**

- Sociales
- De comunicación
- Analíticas
- Interpretativas
- Toma de decisiones

### **Rasgos de personalidad**

- Autoconocimiento
- Autoaceptación
- Autoconfianza

- Autorrealización.
- Debe saber expresarse oralmente y por escrito, con suficiente claridad para describir con precisión lo que haya visto y oído.
- Ha de ser benevolente, cordial y capaz de controlar sus emociones durante la entrevista.

La entrevista es una de las más valiosas herramientas de trabajo de que dispone el seleccionador. La aplica con el propósito de completar datos del solicitante (conocida como entrevista de fondo). Tiene un valor incalculable, sólo que como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador. Esta puede hacerse en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos en ella, durante una entrevista se corre el riesgo de cometer varios errores que se deben evitar desde un principio y que debemos tomar en cuenta:

- **El efecto de Halo:** una impresión general favorable o desfavorable califica la puntuación final del candidato.
- **La generalización:** El comportamiento anterior de un candidato en caso determinado, presupone que en parecidas circunstancias apareciera el mismo comportamiento.
- **La proyección:** "Todo hombre se motiva por una serie de valores, actúa por unos intereses determinados y se desarrolla a través de actitudes concretas. Si existe coincidencia o contraposición en estos factores entre entrevistador y ofertante, la aceptación o rechazo del candidato pueden llegar a ser automáticas, olvidando las cualidades o disposiciones que debe tener en relación al puesto, que son las que en realidad califican. Esta proyección generalmente sucede por falta de información del cargo a cubrir. Cuando no se tienen suficientes elementos de juicio para conocer la aptitud o condiciones personales exigidas, la reacción normal de todo entrevistador es la de suponer que su propia escala de intereses y actitudes frente al trabajo y a la vida son suficientes para desempeñar el cargo eficazmente. El entrevistador debe



poseer buena información del puesto y de las exigencias del mismo, para no cometer tales errores; lo anterior debe subsanarse mediante un adecuado manejo del análisis de puestos. La proyección va íntimamente ligada a la subjetividad; por tanto, los seleccionadores con mayor predisposición para la primera son los que presentan alguna peculiaridad caracterológica que les impide ser plenamente objetivos como el egocentrismo, el narcisismo, etcétera" <sup>(9)</sup>.

**Otros errores son:**

- Hablar demasiado.
- Insinuar la respuesta deseada.
- Llegar precipitadamente a conclusiones.
- No conocer los requisitos del cargo.
- No utilizar una técnica organizada.

**2.7.5.4 Clases de entrevista**

**1. Entrevista inicial o previa**

En ella se corroboran los datos obtenidos en la solicitud, se tiene contacto visual con el candidato y se hace un registro observacional de las conductas de éste. Sirve para cerciorarnos a "primera vista" con el menor tiempo posible, los aspectos más obtensibles del candidato y se relaciona con los requerimientos del puesto.

---

<sup>(9)</sup> Apuntes ENEP-Zaragoza, *La Entrevista-Materia Teoría y Técnica de la Entrevista*, 43.

## **2. Entrevista de valoración profunda**

La finalidad de esta entrevista dentro del proceso de selección, es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etcétera, información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. También sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

## **3. Entrevista técnica**

Es aquella en la cual el jefe del departamento en donde existe la vacante, tiene una entrevista con el candidato, con el fin de comprobar elementos técnicos referentes al puesto.

### **Tipos de entrevista**

Se han utilizado diferentes términos para llamar los tipos o modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida; abierta y cerrada; libre y explorativa; profunda y superficial; etcétera. De una u otra manera, todas hablan en esencia de lo mismo. Nosotros hablaremos de Directa, Indirecta y Mixta:

#### **Directa**

Es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas en forma de interrogatorio: ¿Dónde vive?, ¿Cuántos años tiene?, ¿Cual es su estado civil?, etcétera.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, además sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto.

### **Indirecta**

El entrevistado toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas con el objetivo de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquel, la iniciativa de que hable cuando quiera.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar sus reacciones: gestos, tono de voz, silencios y movimientos corporales para determinar el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales.

Se utilizan preguntas explorativas: -Platíqueme sobre sus metas a corto y mediano plazo-, -Coménteme de las funciones principales que desempeñó en la Compañía X-

### **Mixta**

Es una combinación de la entrevista directa e indirecta. Es la entrevista que más se utiliza en la Selección de Personal, por la flexibilidad que permite, ya que se utilizan preguntas cerradas y abiertas: ¿Cuál fue su último grado de estudios?, ¿Cuál era el giro de la última empresa en que laboró?, "Platíqueme de su relación con los compañeros del área y jefe superior".

En general, la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto como son: personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, etcétera. Siempre y cuando se maneje en forma adecuada.

Si este instrumento se usa bajo tales condiciones, será rico en cuanto a los datos que arroje, esto se logra mediante la experiencia, sagacidad y perseverancia del entrevistador.

### **2.7.5.5 Procedimiento para la entrevista de selección**

Asegurarse que está contratando a la persona adecuada para el puesto adecuado, es clave de su desempeño, por tal razón es un evento de suma importancia. Una buena entrevista permite que el tiempo de entrenamiento se reduzca y se alcanzarán objetivos con mayor facilidad y con el menor esfuerzo.

Para que la entrevista de Selección sea efectiva es recomendable seguir el siguiente procedimiento:

- a) Revise el perfil del puesto vacante y determine los requerimientos a investigar en el candidato.
- b) Revise la solicitud de empleo y/o el currículum de acuerdo con los requisitos necesarios para cubrir el puesto.

Para facilitar el procedimiento de la entrevista y para obtener mejores resultados, se sugiere dividirla en las fases siguientes:

1. Raport (confianza y simpatía)
2. Cima (profundidad de la entrevista)
3. Cierre (terminación de la entrevista)

**Tomando en cuenta los siguientes factores:**

- Trayectoria laboral
- Trayectoria profesional
- Trayectoria escolar
- Area personal y familiar
- Pasatiempos
- Metas e intereses

**1. Rapport (apertura)**

Toda entrevista debe iniciarse a través de un acercamiento amistoso con el candidato. Toda persona que está siendo entrevistada para ocupar un puesto está bajo tensión. El entrevistador tiene que generar una atmósfera amistosa, esto facilitará que se disminuyan las tensiones y favorecerá el proceso de comunicación. Es importante que el Rapport se mantenga durante todo el proceso de entrevista.

**Para establecer el Rapport el entrevistador debe:**

- Tratar con cortesía al candidato.
- Formular preguntas abiertas, profundizando un poco más cuando necesite información adicional.
- Buscar privacidad en la entrevista.

**El entrevistador evitará:**

- Ser sarcástico y ridiculizar al candidato.
- Contestar el teléfono.

- Tener poco interés en escuchar.
- Ver constantemente el reloj.

## **2. Cima (profundidad de la entrevista)**

Una vez obtenida la confianza por parte del candidato se amplian y profundizan los aspectos que interesen al entrevistador.

### **a) Ficha de identidad**

Nombre, edad, estado civil, escolaridad, lugar de residencia de los solicitantes, etcétera.

### **b) Trayectoria laboral**

La entrevista se inicia revisando el resumen de la trayectoria laboral del entrevistado, obteniendo la siguiente información:

- Experiencia laboral.
- Estabilidad laboral (cambios de ocupación).
- Adaptación a condiciones laborales.
- Evolución y responsabilidad en los puestos desempeñados.
- Relaciones interpersonales con superiores, colaterales y subordinados.
- Motivos de separación de sus trabajos anteriores.
- Motivaciones e intereses hacia el trabajo y/o hacia la empresa.
- Remuneración de su último empleo y/o actual

Para saber la capacidad del candidato al ajustarse a condiciones laborales, es necesario conocer su adaptación en los trabajos anteriores.

### **c) Trayectoria profesional**

Con todos estos datos expuestos en la solicitud de empleo se logra conocer cual ha sido la trayectoria profesional del candidato. Lo ideal es que esta, haya sido siempre ascendente y dirigida a un objetivo correlacionado con el puesto de trabajo que el candidato pretende, habremos de considerar que la trayectoria profesional del candidato puede ser:

- 1. Ascendente.** Si va escalando en forma progresiva puestos de mayor responsabilidad y de acuerdo con sus aspiraciones.
- 2. Regresiva.** Si por el contrario a ocupado posiciones más destacadas y luego se ha conformado o pretende actualmente un puesto de menor entidad, tanto en los aspectos de responsabilidad, económicos o de status, no se justifica que un candidato ambicione un puesto de menores posibilidades que el que tiene o ha ocupado.
- 3. Zigzagueante.** Cuando el candidato cambia con facilidad, no sólo de puesto de trabajo, sino de ocupaciones, p. ej.: de ser vendedor a puestos técnicos y luego se interesa por actividades de personal.
- 4. Pantanosa.** Cuando estudiada su trayectoria laboral, vemos que durante varios años, ha sido incapaz de obtener ascensos y sus cambios cuando los ha efectuado, han sido a posiciones similares a las que ocupaba.

### **d) Trayectoria escolar**

En ocasiones las irregularidades surgidas en la etapa escolar suelen repercutir posteriormente en la trayectoria laboral. Es necesario investigar:

1. Nivel de escolaridad alcanzado.
2. Continuidad en los estudios.
3. Interrupciones o años reprobados y el motivo (lagunas de tiempo).
4. Estudios complementarios, cursos o seminarios.

#### **e) Area personal y familiar**

Es necesario conocer la dinámica familiar, ya que ésta por lo general se traslada al ámbito laboral. Debido a lo delicado de esta área no es recomendable iniciar la entrevista, revisando este punto; es importante analizar como percibe el candidato a su familia, datos generales y actividades de cada uno de los miembros, en caso de que viva con algún o algunos familiares. Estos datos son útiles para observar con más cuidado los posibles problemas de desajuste del candidato, en cuanto al aspecto emocional.

Además es fundamental conocer la auto-percepción del individuo en relación con sus rasgos de personalidad más sobresalientes

#### **f) Pasatiempos**

El conocer las actividades que realiza el candidato en su tiempo libre, nos proporciona una idea del grado de adaptación al ambiente en el cual se desenvuelve.

#### **g) Metas e intereses**

Con el comienzo de esta etapa se inicia el cierre de la entrevista. Es necesario investigar los planes actuales, tanto a corto como a largo plazo, ésto nos da un índice de sus motivaciones reales, las cuales son en ocasiones, un determinante básico de la conducta. La falta de intereses firmes, a cierta edad, indica un grado de inmadurez.



### **3. Cierre (terminación de la entrevista)**

Esta etapa no debe ser marcada de un modo abrupto. El candidato tendrá libertad de hacer preguntas, que a su juicio sean convenientes en relación con la empresa y las actividades del puesto solicitado.

Si el entrevistador piensa que el candidato es el adecuado, debe mostrarle la compañía y el puesto, describiendo honestamente las cualidades de ambos. Si el solicitante está buscando una oportunidad para progresar o de trabajar en una industria que valga la pena, muéstrele como su compañía y el puesto le proporcionan tales oportunidades.

Si el puesto tiene desventajas o inconvenientes, o si en la empresa existen políticas inusualmente restrictivas, expóngalas también a la luz. Esto asegura que el candidato no abrigue expectativas que a la postre ocasionen insatisfacción en el caso de que llegue a ocupar el puesto.

Si usted está considerando seriamente al solicitante, hágaselo saber. Informe el proceso que seguirá la solicitud y la forma en que se establecerá el siguiente contacto con él, fijando una fecha específica en que se tomará la decisión. Despidase del candidato con una actitud cordial.

#### **2.7.5.6 Técnicas para la entrevista**

A medida que el entrevistador va adquiriendo soltura y seguridad en el proceso de la entrevista, va practicando con mayor libertad ciertas técnicas que lo ayudan a conocer de una manera más objetiva las diversas situaciones inherentes a los recursos humanos. Dentro de estas técnicas están las preguntas que pueden ser utilizadas para recabar mayor

información o ahondar en ella. Se deben manejar con flexibilidad, puntualizando que deberán estar de acuerdo al entrevistador, al entrevistado y a los objetivos de la empresa.

### **Tipos de preguntas que se pueden hacer:**

#### **- Preguntas genéricas**

"Platíqueme de su familia" (puede ser cualquier miembro, su origen, etcétera).

#### **- Preguntas diferenciales**

"platíqueme de su madre" (específica).

#### **- Preguntas evaluativas**

Cuyo objetivo es el de verificar el grado de coincidencia entre lo que expresa el entrevistador y las realidades del entrevistado: "Usted mencionó que ha estado trabajando en Capacitación, ¿Sabe usted cómo se utiliza la técnica de tormenta de ideas para la Detección de Necesidades de Capacitación?"

#### **- Preguntas de reflejo**

Consiste en reproducir los hechos o sentimientos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado, con el fin de aclarar y de expresarle que lo estamos escuchando atentamente: "De acuerdo a lo que usted ha dicho", usted realizó los planes y programas de instrucción...".

#### **- Preguntas de selección**

En éstas, lo que se le pide al entrevistado, es que elija entre dos o más opciones que se le presenten: "Prefiere trabajar en la matriz o en una sucursal".

#### **- Preguntas de sí o no**

¿Está usted, estudiando actualmente?"

**- Preguntas abiertas**

Se caracterizan por ser indefinidas. Se deja que el entrevistado platique abiertamente sobre una pregunta general: "Hábleme de su historia académica"

**- Preguntas cerradas**

Las respuestas son concretas y directas: ¿Dónde vive usted?, ¿Posee automóvil?

**- Preguntas sugerentes**

Inducen la respuesta o se utilizan también cuando se tiene alguna duda, o el entrevistado está muy hermético: ¿Cuántos hijos tiene? (aún cuando anotó en la solicitud ser soltero o soltera).

**- Preguntas proyectivas**

El entrevistado tiende a proyectar sus sentimientos, carencias y frustraciones: ¿Qué pensaban sus compañeros de sus superiores?, ¿Cómo consideraban que debía ser la tabulación de sueldos?

Es probable que en sus respuestas refleje sus propios sentimientos, o se haya identificado con las creencias o ideas de la mayoría.

**- Preguntas situacionales**

Tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulan la realidad que va a vivir el trabajador: ¿Qué fuentes de reclutamiento emplearía para cubrir la plantilla en un 80%? Una vez que conoce el nivel de rotación del personal del área de ventas, ¿Qué programas de permanencia implementaría?

**- Preguntas de aclaración**

Consisten en dilucidar una situación que resulta confusa: ¿El sueldo que recibía era libre de impuestos?, ¿Qué prestaciones tenía?

#### **- Preguntas de confrontación**

Consiste en pedirle pruebas y datos objetivos sobre lo que sospechamos se está exagerando: ¿Usted me dice que en su puesto tenía bajo su responsabilidad a diez personas, cuando la compañía sólo cuenta con dieciocho en total, hábleme de los diferentes puestos", "Usted me dice que lo promovieron por ser excelente elemento; sin embargo, pasó con el mismo sueldo".

#### **- Agrado o desagrado**

El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado nos está respondiendo, hagamos gestos de aprobación, para detectar su reacción ante los estímulos de reconocimiento. Qué tan necesitado está de reforzamiento positivo y si son esenciales para que funcione adecuadamente. El uso del desagrado, se refiere al hecho de hacer gestos, indicando que no estamos de acuerdo con lo que se nos está informando. El objetivo es definir qué tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si titubea en la información, se apaga o se mantiene en la información que está vertiendo.

#### **- Presión**

Utilización del tiempo. Se utiliza para ver la capacidad de organización y repertorio verbal ante situaciones de emergencia: "Tenemos poco tiempo para platicar", "Tengo una reunión en 15 minutos, plátiqueme rápidamente".

#### **- Desacuerdo**

Consiste en comunicarle al entrevistado nuestro más total y absoluto desacuerdo, con lo que nos está diciendo. La idea es determinar el grado de control emocional que el sujeto tiene de sí mismo. cómo recibe y controla la agresión.

**- Dejar que el entrevistado Inicie el Rapport**

Consiste en esperar a que el aspirante inicie el rapport, para ver su nivel de relaciones interpersonales, qué iniciativa tiene y qué tanta presión social puede tolerar.

**- El silencio**

Consiste en provocar pausas para registrar las reacciones no verbales y corporales del entrevistado y demostrarle que se le está escuchando. Es importante que aquí el entrevistador soporte más el silencio que el entrevistado y con alguna expresión mímica sutil haga que el entrevistado siga hablando. Se debe tomar en cuenta que esta técnica presiona al entrevistado, por lo tanto, el entrevistador procura manejarla adecuadamente.

**- Mm Hm**

Es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está preparado para seguir escuchándolo, utilizando el movimiento afirmativo de la cabeza.

**- Eco**

Son preguntas que se hacen a través del eco o repetición de la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir. El objetivo es que se profundice o aclare el tema, brindar apoyo y demostrar interés: "Tenía contacto personal con el Director General", a lo que el entrevistador responde: ¿Con el director general?

**- ¿Por qué?**

Se utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando. Debe tenerse especial cuidado en el tono de voz, ya que se puede interpretar como un regaño: "No me gusta trabajar bajo presión", a lo que el entrevistador respondería con un tono suave: ¿Por qué?

### 2.7.5.7 Tipo de entrevistados

Si bien, un entrevistador puede empeñarse por mejorar su técnica hay ciertos problemas que escapan a su control, los que crea el postulante.

Hay toda clase de personas en este mundo, pero existen algunas que se comportan en forma peculiar durante la entrevista, a continuación se presentan algunos tipos de candidatos con los que tenemos que "lidiar" de vez en cuando. Tomando esto en cuenta, los clasificaremos, enfatizando que no se dan en forma pura, pero nos ayudará a captarlos y de esta manera dirigir la entrevista de una forma más adecuada.

#### - El sabelotodo

El conoce de todo y usted no sabe nada. En estos casos hay que usar la experiencia para diferenciar entre un experto y los expertos en fingir (farsantes). Durante la entrevista hay que ir directamente al "grano" con estas personas. Con un poco de paciencia, el entrevistador podrá apartar al bueno del incompetente.

#### - El reacio

Para superar la renuencia, que suele ser efecto de la ansiedad debe dedicarse más tiempo a establecer un clima propicio, de tal forma que el candidato se destense y el entrevistador pueda entrar en detalles.

#### - El competidor

Es el que típicamente trata de poner al entrevistador a la defensiva, y hasta pretende arrastrarlo a una discusión sobre determinada aptitud. Tiende a la ansiedad natural de contra-atacar. Este tipo de personas no deben emplearse. El entrevistador debe mantener la calma en todo momento y no dejarse llevar a un entredicho. Se debe poner término a la entrevista diplomáticamente, pero lo más rápidamente posible.

**- El explosivo**

Este tipo de postulantes se encuentran inquietos y nerviosos a lo largo de la entrevista. Es sumamente desesperado y no espera explicaciones de ningún tipo. Le molestan las preguntas que hace el entrevistador, tomando actitudes negativas.

**- Introvertidos**

Son personas a quienes les es difícil establecer relaciones interpersonales, son tímidos, angustiados, sumisos y sugestionables, se expresan en voz baja, pueden llegar a presentar tartamudeo y sudoración en frente y manos. Su forma de sentarse es completamente inhibida.

**- Agresivos**

Son personas aparentemente seguras de sí, que han aprendido a dominar cuando atacan, o se muestran irónicas porque causan inseguridad en las personas. Generalmente son impulsivos, autocríticos, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén.

**- Manipuladores**

Dentro de esta clasificación se encuentran los seductores y los extrovertidos. Estas personas tienen un atractivo especial, han aprendido a dominar a través de su encanto personal que despliegan según lo necesite la situación. Envuelven, hablan, halagan, son atentos y amables o firmes y directos; en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir sus deficiencias. Generalmente los manipuladores tendrán de antemano la información que dejará satisfecho al entrevistador y sabrán como impresionarlo.

**- Mentirosos**

Pueden ser muy hábiles y no dar indicios, se les detecta cuando se contradicen o sus argumentos nos parecen inflados o fantasiosos.

## **Calificación de los candidatos**

Una vez realizada la entrevista con los candidatos, es conveniente tomar nota de las características de cada uno de ellos para poder realizar un estudio comparativo. El sistema que se sugiere es sencillo y posee las cualidades de rapidez, exactitud y flexibilidad requeridas. En el cuadro de la siguiente página, quedan anotadas en el margen izquierdo, las condiciones que deseamos medir o apreciar en los solicitantes; y a la derecha hay cinco columnas que califican el grado que posee el ofertante la cualidad específicamente observada.

Las características o condiciones a estudiar las dictarán las exigencias y necesidades del puesto a cubrir, y las posibilidades del mercado de solicitantes.

La lista presentada no se ciñe a ningún caso en concreto, pero puede servir como base de partida para crear otra más ajustada al puesto vacante.

Una vez completados los gráficos de calificación por el candidato, es fácil deducir, a simple vista, cual o cuales son los más interesantes, tomando en cuenta que si existen dudas razonables. Un examen psicotécnico de cada finalista despejará la incógnita.



## CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS

PUESTO:

	1	2	3	4	5	Observaciones
<b>Experiencia profesional</b>						
<b>Conocimientos en:</b>						
<b>A</b>						
<b>B</b>						
<b>C</b>						
<b>Energía personal</b>						
<b>Presencia</b>						
<b>Salud aparente</b>						
<b>Equilibrio emocional</b>						
<b>Seguridad en sus posibilidades</b>						
<b>Nivel de decisión</b>						
<b>Habilidad social</b>						
<b>Motivaciones</b>						
<b>Inteligencia observada</b>						
<b>Iniciativa</b>						
<b>Sentido de responsabilidad</b>						
<b>Espontaneidad</b>						
<b>Adaptación al nuevo puesto y empresa</b>						
<b>Control para las frustraciones</b>						
<b>Tenacidad ante los objetivos</b>						
<b>Test generales que le puede ofrecer satisfacciones en el cargo</b>						

El entrevistador colocará una cruz en el espacio correspondiente para clasificar al candidato. Se toman en cuenta las siguientes dimensiones: rechazado, aceptado con reserva, bueno y excelente.

**FORMATO GUÍA PARA EL RESUMEN DE LA ENTREVISTA <sup>(10)</sup> (cuadro 2)**

<b>FORMATO GUÍA PARA EL RESUMEN DE LA ENTREVISTA</b>		<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>	<b>COMENTARIOS</b>	
Nombre del candidato: _____		1. MOTIVACIÓN		
Puesto Vacante: _____ Fecha: _____			2. RETENCIÓN MENTAL	
Entrevistador: _____				
<b>ACTIVIDADES CLAVE DEL PUESTO</b>	<b>COMENTARIOS</b>	3. AGILIDAD MENTAL		
1-		4. FLUIDEZ COMUNICATIVA		
2-				
3.		5. SENTIDO COMÚN		
4.				
5.		6. INICIATIVA		
6.				
7.		7. SEGURIDAD EN SÍ MISMO		
8.				
9.		8. ESTABILIDAD		
10.				
EDUCACIÓN REQUERIDA		9. DESEOS Y PROYECTOS		
NIVEL DE ESTUDIOS				
EXPERIENCIA REQUERIDA		10. ASPECTO		
NÚMERO EN AÑOS				
<b>OBSERVACIONES:</b> _____		<input type="checkbox"/> <b>POSIBILIDAD DE EMPLEO:</b> _____ <b>RAZONES:</b> _____  <input type="checkbox"/> <b>NO POSIBILIDAD DE EMPLEO:</b> _____ <b>RAZONES:</b> _____		
_____				
_____				
_____				

<sup>(10)</sup> Sánchez Barriga, *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, IPN -SEP, 92-93

## **Cuestionario guía para la entrevista profunda**

**- Saludo** (espontáneo)

**- Plática breve** (improvisado)

**- Preguntas de iniciación** ¿Cómo es que usted llegó a interesarse en nuestra organización?

**- Introducción**

Hoy me gustaría platicar con usted acerca de sus antecedentes y experiencias. Si llegamos a conocer bien lo que ha hecho y lo que espera hacer, podremos juzgar si en nuestra organización hay oportunidades adecuadas para sus habilidades e intereses. Ciertamente es ventajoso para usted, así como para nosotros, conocernos bien recíprocamente antes de tomar una decisión de contratación. Me gustaría escuchar acerca de su trabajo, estudios, intereses, pasatiempos y cualquier otra cosa que usted quiera decirme.

**- Experiencia de trabajo**

Quizá un buen punto para iniciar la plática, es el de su experiencia de trabajo, dígame acerca de los trabajos que ha desempeñado, cuáles fueron sus obligaciones y responsabilidades y lo que le gustó o desagradó. También me interesa el nivel de sus salarios, cualesquiera logros alcanzados y lo que piensa que ha ganado de estos empleos. Dígame que recuerda de su primer trabajo, de aquéllos que obtuvo recién salido de su escuela o durante las vacaciones.

### **- Estudios**

Usted me ha proporcionado un buen cuadro de su experiencia laboral, ahora hablemos acerca de sus estudios. Me gustaría saber un poco acerca de sus primeros estudios y desde luego acerca de sus estudios recientes, algún entrenamiento especializado que haya tenido. Me interesarían cosas tales como las materias que prefería, aquéllas que no le gustaban tanto, sus calificaciones, actividades extraescolares y cualesquier premios o reconocimientos que recibió, ¿Cómo fueron sus primeras experiencias escolares?

### **- Primeros años (optativo)**

Frecuentemente los primeros años de vida son importantes para modelar nuestras ideas y acciones en los años posteriores. Lo que somos en el presente se debe, en parte, a las influencias de nuestra familia, amigos, vecinos, o a sucesos que experimentamos cuando fuimos niños. "Mencione algunas de las influencias más importantes".

¿Cómo se ganaba la vida su padre?, ¿Cómo eran usted y su madre?, en relación a intereses y personalidad, ¿Cuántos eran en su familia y cómo fue criado por sus padres?. Dígame acerca del trabajo de su padre y cómo puede haber influido ésto en usted.

### **- Actividades e intereses actuales**

Volviendo al presente ¿Qué le gusta hacer por diversión o relajamiento, durante su tiempo libre?, ¿De qué intereses o pasatiempos disfruta, ya sea solo o con otras personas?

### **- Resumen de deficiencias**

Usted me ha presentado algunos méritos reales, pero ahora ¿Qué tal acerca de algunas de sus capacidades o cualidades que no son tan fuertes?. Todos tenemos algunas

limitaciones o defectos. En ocasiones pasadas, usted seguramente recibió críticas constructivas de amigos, supervisores u otras personas que le conocían bien, piense en el futuro, ¿Qué cualidades personales necesita mejorar para que usted sea completamente efectivo en su trabajo o carrera?

#### **- Advertencia de terminación**

Usted me ha proporcionado un panorama muy completo de sus antecedentes y experiencia. He disfrutado esta plática, le agradezco que haya compartido dicha información conmigo, será valiosa para tomar una decisión. Antes de que terminemos ¿Qué más le gustaría comentar?, ¿Qué preguntas le gustaría hacerme acerca del trabajo, nuestra organización o cualquier otra cosa?

#### **Modelo de la entrevista de empleo (entrevista profunda)**

1. ¿Ha trabajado usted antes, dónde, cuál era su puesto?
2. ¿Por qué se separó, cuánto tiempo duró en el empleo anterior?
3. ¿Qué sabe usted de esta institución?
4. ¿Qué empleo solicita?
5. ¿Qué otro empleo le gustaría desempeñar?
6. ¿Conoce usted a alguien en esta institución?
7. ¿Puede aceptar cualquier turno?
8. ¿Qué salario le gustaría a usted recibir por su trabajo?
9. ¿A qué se debe que usted solicite empleo en esta institución?
10. ¿Buscó usted empleo en otra institución, por qué no lo aceptó?
11. ¿Con quién vive?, ¿Quién mantiene su casa?
12. ¿Tiene usted alguna otra fuente de ingresos?, ¿Tiene otro trabajo?
13. ¿Está usted dispuesto a trabajar horas extras si se necesita?
14. Razones básicas para buscar empleo

15. ¿Dónde vive usted?, ¿Es propiedad o rentada?
16. ¿Cuál es la responsabilidad de usted en su hogar?
17. ¿Cuántas personas dependen de usted?
18. ¿Ocupación de los familiares?
19. ¿Qué conocimientos tiene usted?
20. En su trabajo anterior, ¿Cómo se llevaba con su jefe y compañeros?
21. ¿Tiene usted muchos amigos?
22. ¿Cuáles son sus distracciones o diversiones?, ¿Pertenece a algún club?
23. ¿Le gusta tratar con la gente?
24. ¿Dónde aprendió su oficio?
25. Edad y grado en que abandonó la escuela; razones.
26. ¿Qué materias le gustaban más?, ¿Cuáles le disgustaban?
27. ¿Cómo le fué en la escuela?, Calificaciones.
28. ¿Por qué eligió su oficio?
29. ¿Le gustaría volver a estudiar?
30. ¿Cómo se transporta usted?
31. Cuando usted compra algo, ¿lo hace a crédito o al contado?
32. ¿Tiene usted deudas?
33. ¿Cómo es su salud?
34. ¿Describame cómo es usted?
35. ¿Qué cualidades o características cree que se necesitan en el puesto que solicita?
36. ¿Cuáles son sus metas en la vida?
37. ¿Qué cree que espera la institución de usted?
38. ¿Qué espera usted de la institución?
39. ¿Cuánto tiempo duró sin empleo desde que terminó sus estudios?, ¿Por qué?

## **2.7.6 Investigaciones (estudio socioeconómico)**

Las investigaciones que se realizan del candidato tienen como fin corroborar los datos manifestados en la solicitud de empleo y en la entrevista. Estas son de varios tipos:

### **1. Investigación de antecedentes de trabajo**

Son uno de los medios más fáciles y efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, y capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene, en lo posible, hacer estas investigaciones en forma personal, y no sólo por teléfono, pues se corre el riesgo de perder muchos datos que en la entrevista personal obtendríamos.

Es importante vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota haberse ocupado en asuntos personales, entre otros dos trabajos. En muchas ocasiones pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ello nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a dónde pasó, al salir de la que nos da el informe.

### **2. Investigación de antecedentes penales**

El investigar las penitenciarías y cárceles preventivas, habrán de revelarnos si algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.

### **3. Investigación de las cartas de recomendación**

Cuando éstas se piden o se presentan, su validez estará sustentada por lo que nos refieran las personas que recomendaron al candidato.

#### **4. Investigación en el domicilio y familia del solicitante**

Es uno de los medios más discutidos. Consiste en que una trabajadora social acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive.

Creemos que, en todo caso, debe usarse con mucha cautela este medio para no invadir la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo. Muchas veces, por la necesidad de obtener un trabajo, un candidato acepta estas llamadas encuestas económico-sociales, pero conserva siempre un resentimiento, -o por lo menos una actitud agresiva, frente a la institución que considera él- violó la discreción a que tiene derecho en su vida familiar.

Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva puesta por el sindicato o en el contrato colectivo, impide que estas encuestas se realicen antes de la aceptación provisional, ellas pueden realizarse durante el periodo de prueba.

#### **2.7.7 Examen médico**

Su finalidad es:

- 1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.**
- 2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrece, hernias para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles.**



3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etcétera).
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre cómo curar de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador: vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

Se hace hincapié en que el examen médico se efectúa casi siempre al final de las etapas de selección. Debe ser lo más completo que sea posible. Es una etapa que resulta costosa, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad de que serán contratados; asimismo, cabe destacar que no basta para realizarlo, un médico cualquiera por competente que sea, sino que se requiere un médico con conocimientos en medicina industrial, o por lo menos, a quien nosotros le indiquemos en concreto qué es lo

que busquemos del examen médico, datos que él deberá buscar con las técnicas respectivas según los requisitos del puesto.

### **2.7.8 Decisión final**

El paso final en el proceso de Selección es la decisión requerida para seleccionar una persona y contratarla para el puesto. Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al Jefe inmediato y, de ser necesario, al Director de Area, para su consideración y decisión final.

Resulta importante insistir en que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser él o ellos los responsables directos del trabajo del futuro subordinado; al departamento de Selección de Personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. Es importante que se realice una entrevista al candidato para comprobar elementos técnicos referentes al puesto por parte del jefe.

Una vez tomada la decisión es comunicada al candidato, si ésta es positiva, se deberá seguir con el proceso de contratación.

### **2.7.9 Contratación**

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicarse. Existe la necesidad de completar sus datos para integrar su expediente de trabajo.

Pensando en el proceso administrativo aplicado a la función de admisión del trabajador, se supone que requisitar el expediente del mismo es la última fase del proceso, que se llama control. Esta fase le informará al Seleccionador de Personal si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento y además si todo se realizó como se había previsto.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por la empresa. Dentro de estos documentos está la solicitud de empleo en primer orden, porque fue el primer testimonio formal que presentó el interesado; posteriormente estarán los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios de los resultados de las encuestas, así como los resultados del examen médico. Se deben pedir además, papeles como acta de matrimonio, acta de nacimiento de los hijos, comprobantes de estudios declarados en la solicitud de empleo, de antecedentes penales, de su filiación dactilográfica, etcétera. Estos testimonios documentales, los debe poseer la empresa para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador que se pudiera presentar a futuro. Prácticamente con el requisito del expediente del trabajador se termina el proceso de contratación y lo único que falta para dejar ubicado en su puesto al nuevo empleado es el Proceso de la Inducción.

No obstante la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba o sólo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo; así como de la polémica sobre si este período que puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración de contratos individuales.

Estos pueden añadir, nunca en perjuicio del trabajador, modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales tales como la de formar el trabajo de un comodín, que

ocupará diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más o menos lo que el perfil del puesto indica.

### **2.7.10 Antecedentes Legales de la Contratación**

No podríamos hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, inicialmente se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría, para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etcétera, que necesitaban de algo más que una improvisación.

Por lo antes mencionado, es importante tomar en cuenta los aspectos legales en materia laboral, que se llevan a cabo para una contratación de personal.

#### **Relaciones de trabajo y contratos**

Las normas de trabajo derivadas del artículo 123 Constitucional y plasmadas en la Ley del Trabajo, rigen las relaciones de trabajo entre trabajadores y patrones.

#### **Definiciones del concepto de trabajador**

Dicha ley señala en su artículo 8, que el trabajador es la persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal o subordinado. Para los efectos de esta disposición se entiende por **trabajo** toda actividad humana, intelectual o material, independiente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

De lo anterior, queda claro que todo aquel que presta a otro un trabajo personal subordinado, adquiere la categoría de trabajador ante la Ley, independientemente se trate de un profesionista o de un obrero no calificado.

### **Concepto de patrón**

El artículo 10, de dicha ley, especifica que el patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador conforme a lo pactado o costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos. El artículo que antecede en su segundo párrafo, establece la relación de trabajo a pesar de los intermediarios. En consecuencia, el patrón que contrata los servicios de un maestro de obras; p. ej.: se hace responsable de los albañiles que éste emplee para la realización del trabajo.\*

### **Definición de relación de trabajo y contrato individual de trabajo**

El Artículo 20 de la ley, al hablar sobre el contrato individual, señala que la relación de trabajo, de cualquiera que sea el acto que le de origen, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

**Contrato individual de trabajo.** Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél que por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario; además la falta de contrato deja al patrón en una situación de indefensión, ya que no puede exigir el cumplimiento de un trabajo no especificado. Por otra parte el trabajador siempre cuenta con la protección de la ley. El

\*Véase los artículos 12, 13 y 14 de la Ley Federal del trabajo.

artículo anterior aclara que puede existir la relación de trabajo aunque no exista contrato de trabajo. La Suprema Corte ha definido muy acertadamente los elementos que se requieren para que se de la relación de trabajo, por medio de la siguiente sentencia

### **Relación laboral**

En conformidad con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, la relación de trabajo es la prestación de un servicio personal subordinado mediante el pago de un salario. De esta definición se advierte que el elemento esencial de la relación de trabajo, que permite distinguirla de otras relaciones jurídicas, es el de la subordinación de la prestación, esto se traduce en la facultad del patrón de disponer de la fuerza del trabajo del obrero, de acuerdo con la Ley o el contrato.

### **Necesidades de los contratos**

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 21 indica que se presume la existencia del contrato y de la relación del trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe

Por su parte, el artículo 24 señala que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte; este artículo establece dos condiciones: Que se elaboren contratos individuales de trabajo, en donde se haga constar las condiciones de trabajo mencionadas en el artículo 25, y que se entregue al trabajador una copia del mismo. Las autoridades respectivas exigen ver los contratos individuales e interrogan a los trabajadores de si recibieron copia de su contrato. Para evitar que los trabajadores puedan negar el haber recibido copia del contrato, es conveniente incluir en el mismo contrato, independientemente de la firma del mismo, la siguiente inscripción: "Recibí un ejemplar del presente contrato con la rúbrica del trabajador al calce"

## **Contenido de los contratos**

De la presente Ley el artículo 25, da a conocer el escrito en que consten las condiciones de trabajo, a saber:

- I** Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
- II** Si la relación del trabajo es por obra de tiempo determinado o indefinido.
- III** El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV** El lugar o los lugares donde deba presentarse el trabajador.
- V** La duración de la jornada.
- VI** La forma y el monto del salario.
- VII** El día y lugar del pago del salario.
- VIII** La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.
- IX** Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y patrón.

### **Consecuencias de la falta de contrato**

Para tales efectos, el artículo 26 de esta ley menciona que la falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25, no priva al trabajador de los derechos que deriven las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

La falta de contrato o una contratación deficiente, dejan indefenso al patrón, como veremos a continuación:

### **Consecuencias de la falta de descripción del puesto**

En este apartado, la propia Ley en su artículo 26 señala que si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Por lo anterior, se ve la importancia de especificar lo más detallada y ampliamente posible el trabajo que deba prestarse. En la parte del contrato donde se deben especificar las labores del trabajador, si éstas no caben en el espacio correspondiente, se puede escribir lo siguiente: "se adjuntan descripción del puesto que forma parte del presente contrato y que firman ambas partes de conformidad".

### **Obligatoriedad de lo pactado**

La Ley precisa, en su artículo 31, que los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fé y a la equidad.



## **Tipos de relaciones de trabajo**

En el artículo 35 se dice que las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresa la relación por tiempo indeterminado.

### **Relaciones de trabajo por obra determinada**

En el artículo 36 se describe que el señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza. Es usual y conveniente especificar claramente en que consiste la obra determinada y el acontecimiento que debe suceder cuando se termine la obra; p. ej.: "Unificar la frecuencia eléctrica a 60 ciclos en la zona del Estado de Morelos". La obra se terminará cuando quede la frecuencia eléctrica a 60 Hz., en todos los municipios del Estado.

### **Relaciones de trabajo por tiempo determinado**

Asimismo, el artículo 37 precisa el señalamiento de un tiempo determinado, por lo cual se ha de estipular únicamente en los casos siguientes:

- I Cuando lo exija la Naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- III En los demás casos previstos por esta Ley.

Es frecuente usar este tipo de relación de trabajo a manera de contrato a prueba, que no existe en nuestra Legislación Laboral, según la tesis de la Suprema Corte de Justicia que a continuación transcribimos.

## **Contrato a prueba, inexistencia del trabajador**

Los contratos de trabajo en los que se deja el criterio del patrón para calificar las aptitudes del trabajador durante un período determinado, o bien para obtener o negar la contratación definitiva los llamados a prueba, no están reconocidos en nuestra Legislación Laboral y deben entenderse como celebrados por tiempo indefinido al no existir causa legal que motive la limitación de su duración.

## **Violaciones de las reglas de trabajo**

Existe amplia variedad de violaciones a las reglas de trabajo que de presentarse provocan una acción disciplinaria, tanto en empresas industriales y de negocios; p. ej.: la siguiente lista parcial ilustra los tipos de violaciones que pueden conducir a la aplicación de una medida disciplinaria:

1. Ausencia sin permiso.
2. Falta de honradez, engaño o fraude.
3. Embriaguez o posesión de licor en el trabajo.
4. Daño liberado de materiales o propiedades.
5. Papeles o juegos rudos y peligrosos en el trabajo.
6. Juegos de azar

## **2.8 Inducción del trabajador al puesto**

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la empresa. Es necesaria, porque el trabajador necesita ser adaptado rápida y eficazmente al nuevo medio; basta realizarla aún, por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en el empleado y su actividad;

si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etcétera, aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

En este proceso se le indica al candidato aceptado, cuales son las funciones específicas que va a desarrollar dentro de la organización; así como los mecanismos y procedimientos que se llevan a cabo en el área y los enlaces con las demás áreas. Es trascendental que el candidato ya integrado al equipo de trabajo conozca los objetivos que se pretenden alcanzar en su área de labores, ya que en virtud de éstos, se logran las metas que se ha propuesto la organización en general. El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales, debido a la gran cantidad de personal que manejan; la falta de inducción origina una deshumanización y automatización de las actividades del personal.

Hasta aquí se han presentado los pasos que en lo general se suceden para realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal, aún cuando se incluyen el paso adicional del análisis de puesto y la inducción que no están dentro del esquema general, pero que son funciones o actividades que deben de tomarse en cuenta, cada empresa las determinará como necesarias o funcionales.

## **2.9 Principios básicos del proceso de reclutamiento y selección de personal**

Durante y después de llevar a cabo el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios básicos del mismo:

### **1. Colocación**

Es muy común seleccionar a los candidatos, teniendo en cuenta sólo un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador, es tratar de incrementar los recursos

humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y el de la organización

## **2. Orientación**

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarle, es decir, dirigirle hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos, a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación, o si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este caso lo menos que puede hacerse para corresponder, es proporcionar orientación en el campo de trabajo. El encargado de dar dicha orientación es el Pedagogo

## **3. Etica profesional**

Muchos seleccionadores no se han dado cuenta de la enorme implicación ética y humana de su trabajo, pues no cumplen con los más elementales principios técnicos de su función. Es importante insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.

A continuación nos introduciremos al aspecto de las pruebas psicológicas, desde el punto de vista de la psicología Industrial, como ya se sabe es uno de los puntos analizados en el capítulo II, etapa considerada como básica.

CAPÍTULO III

**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

### 3 Psicología Industrial

La Psicología Industrial es una ciencia joven, no por ello carece de historia; tuvo que ir descubriendo progresivamente su objetivo y sus posibilidades. La Psicología es un campo relacionado con la administración de los Recursos Humanos, pues la auxilia con técnicas psicométricas para evaluar a los individuos en forma laboral. Estas técnicas son adquiridas por el Pedagogo con los conocimientos recibidos en materias como: la Psicología Social, la Psicotécnica Pedagógica y el Conocimiento Generalizado en Psicometría.

En este sentido existen diversas definiciones como la de Norman Maier, que la define como la "Ciencia Psicológica Aplicada, que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo y por fin el mejorar este comportamiento, haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad" <sup>(1)</sup>, es decir, lograr el máximo rendimiento del Recurso Humano en la Industria, aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas. Esta área es la de mayor auge económico, consecuencia lógica debido a la utilidad que ha tenido en la industria; su aplicación abarca desde la administración de los recursos humanos, a través de: Selección de Personal, Capacitación, Adiestramiento, Calificación de Méritos, Seguridad Industrial, etcétera, hasta las leyes de la percepción aplicadas en la publicidad. Siendo el área laboral la que más se ha desarrollado. A principios del siglo XX, con el auge del desarrollo capitalista, fue el Psicólogo Munsterber uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria, sus experiencias las publicó en su obra "*Psicología de la Actividad Humana*" en 1912. En la elección de sus temas como en muchas otras fases de su trabajo, reflejaban la influencia de su formación fisiológica y médica. Los problemas estudiados en sus laboratorios se referían ampliamente a la sensibilidad y los estímulos visuales, auditivos y de otros sentidos al tiempo de reacción simple. Tal énfasis sobre los fenómenos sensoriales incidía, a su vez, en la naturaleza de los primeros test psicológicos, como veremos con claridad en el siguiente apartado.

---

<sup>(1)</sup> Norman R. T. Maier, *Psicología Industrial*, 9.

En años más recientes, los factores humanos en la industria se han convertido en el centro de mayor investigación. A pesar de los enormes pasos dados en el descubrimiento de maquinaria para el ahorro de trabajo, no disminuyó la necesidad de personal adiestrado. La sindicalización de los trabajadores y la escasez de personal competente fueron las dos grandes vertientes que trajeron consigo el deseo de obtener un instrumento eficaz para evaluar las aptitudes de los individuos en el campo laboral. Al trabajador ya no se le concebía tan sólo como si fuese un engranaje en el mecanismo de la producción. Sus actividades personales y sociales vendrían a influir así en la realización de su tarea.

Reflexionemos un poco acerca de la naturaleza del trabajo, esa capacidad que nos diferencia del resto de las criaturas al permitirnos modificar el medio ambiente y como consecuencia la evolución de nuestra especie; pero hay algo más en el trabajo, no es sólo la transformación material sino la posibilidad de autorrealización que ofrece al hombre, lo que da su verdadera dimensión al trabajo. Cuando el hombre no se autorrealiza a través de la creatividad: *el hombre enferma de frustración, neurosis, etcétera.*

Desde que se iniciaron los esfuerzos por hacer de la psicología una ciencia empírica y se intentó medir de alguna manera las diferencias individuales, quedó abierta la posibilidad de utilizar estas medidas para la selección profesional.

Hoy por hoy, toda empresa está conciente que su materia prima más significativa e indispensable para realizar cualquier actividad, son los recursos humanos; ya que los recursos materiales y financieros por sí solos no producen nada, de aquí la importancia de que toda organización utilice herramientas eficientes para elegir al personal idóneo.

### **3.1 Instrumentos de Medición en la Industria (Pruebas Psicológicas)**

Se ha utilizado la palabra inglesa test como sinónimo de prueba, dicho concepto ha sido aceptado universalmente. Sin embargo, todavía no hay un acuerdo general sobre su

concepción en el tema que nos ocupa, ya que algunos autores engloban con este término todo tipo de pruebas, en cambio otros lo especifican o lo restringen al emplearlo; p. ej.: expresiones como test psicológicos o test mentales, o hacer una diferencia entre las pruebas psicológicas y las pedagógicas, aún cuando ambas se utilizan para medir las mismas capacidades, sólo que el investigador les da el giro deseado (selección de personal, orientación educativa, etcétera). Desde nuestra perspectiva las pruebas psicológicas son necesarias para la selección de personal con el fin de verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se le destina o que él pretende.

**Enrique Cerda (1978)**, define a la psicometría, como "el conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de los datos sobre el comportamiento psíquico" <sup>(2)</sup>.

**Pieron (1975)**, emplea el término test mental y considera que es una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados con una técnica precisa para la apreciación del éxito y el fracaso o para la anotación numérica del resultado. "La tarea puede suponer una utilización de conocimientos adquiridos (Test Pedagógicos)" <sup>(3)</sup>.

La definición que más se adapta a nuestro trabajo es la que señala **Karmel (1974)**: la palabra test, "es examinar, evaluar o medir algo o a alguien con arreglo a criterios dados, para obtener datos que revelen la relación entre el sujeto y nuestro marco de referencia" <sup>(4)</sup>.

Los Test Psicológicos se construyen con base en las observaciones de una o de varias muestras pequeñas, pero cuidadosamente escogidas de la conducta de los individuos. Los procedimientos para el muestreo de los resultados y el registro de los mismos son lo bastante sistemáticos y objetivos como para que los distintos observadores puedan obtener

---

<sup>(2)</sup> Enrique Cerda, *Psicometría General*, 190.

<sup>(3)</sup> Pieron J., *Medición y Evaluación*, 198-206.

<sup>(4)</sup> Karmel P. A., *El Informe Psicológico*, 219.



comparaciones. Esto implica su carácter objetivo y tipificado (estandarizado), lo cual supone uniformidad de procedimientos en la aplicación y puntuación de la prueba, y por tanto, debe cumplir con las siguientes características:

- a) Proporcionar una descripción detallada de las directrices concretas para su aplicación.
- b) Especificar con detalle las directrices para sus puntuaciones.
- c) Incluir normas que faciliten la interpretación de sus puntuaciones.
- d) Incluir la información necesaria para apreciar su valor en una aplicación concreta.
- e) Contar con un manual que explique sus propósitos y usos; así como el proceso de su construcción, las directrices para su aplicación, puntuación e interpretación de los resultados empíricos disponibles sobre la prueba.

Las pruebas psicológicas tienen una aplicación evidente para la selección de empleados, han sido reconocidas por muchas industrias que no sólo han recibido con agrado la aplicación de los test existentes, además han cooperado en el desarrollo de otros nuevos.

En 1917, surgió la necesidad de diseñar una escala que pudiera aplicarse a un individuo que supiera leer y escribir y otro para analfabetos, con la finalidad de clasificar a un millón y medio de reclutas del Ejército Norteamericano, respecto a su nivel intelectual se crearon las famosas pruebas Army Alfa y Army Beta, elaboradas por Arthur S. Otis; las cuales determinaban que puesto podían ocupar eficazmente y preveer posibles desadaptaciones.

Poco después de la Primera Guerra Mundial, los test del ejército fueron cedidos para su uso civil y como modelos para otros test.

Mientras la aplicación práctica demostraba la necesidad de crear test de aptitud diferencial, un desarrollo paralelo en el estudio de la organización de rasgos, se fue abriendo paso para la elaboración de test que midieran características de personalidad o dieran cuenta de la situación emocional en la que se encontraba el sujeto.

Las aptitudes que requiere la mayor parte o clase de trabajo, son no sólo numerosas sino de varios tipos. Cada una de las aptitudes es altamente específica, de tal modo que no se puede hablar, p. ej.: de coordinación muscular sin especificar que clase de coordinación. Añadamos a esto que cada trabajo implica una serie de aptitudes o rasgos y que esta serie varía de trabajo a trabajo. Un carpintero hábil, por ejemplo, debe poseer entre otras cosas: una diversidad de clases de coordinación muscular, un grado considerable de aptitud para aprender, habilidad para apreciar distancias, hacer mediciones, resolver ángulos, tener determinada cantidad para planificar el trabajo suyo y de sus ayudantes; así como para entenderse con sus ayudantes y con el empresario, tener suficiente interés y perseverancia para aprender el trabajo y progresar, además habrá de ser cuidadoso para evitar accidentes, un alto sentido de responsabilidad y de la honestidad; de tal forma que utilice materiales adecuados, incluso cuando no sean visibles, y otras muchas aptitudes y rasgos de personalidad, de inteligencia, funciones musculares y funciones sensoriales. Algunas de estas aptitudes dependen de la experiencia; otras son bastante independientes de ella y dependen exclusivamente del buen desarrollo y de la herencia.

Es impracticable medir por separado cada aptitud específica esencial para un tipo de trabajo dado. Para la mayoría de los propósitos servirá una medida de ciertas zonas de aptitud. Un test psicológico, por consiguiente ofrece con frecuencia un cuadro compuesto de una serie de aptitudes. El método es similar al utilizado en la medición de los rasgos físicos, donde, p. ej.: sabemos que la altura de un niño depende de la longitud de sus piernas, su tronco, su cuello y cabeza, pero para la mayoría de los propósitos nos basta con indicar la

proporción de crecimiento combinando todas estas medidas. En el caso de que se acepte la medida de todo el conjunto del cuerpo, es importante darse cuenta de que las diferentes partes no crecen en la misma proporción y desarrollo al mismo tiempo, y que dos niños que tengan la misma altura no tienen iguales proporciones de cuerpo. Similarmente, es importante comprender que la mayoría de los test psicológicos dan una medida compuesta de un número de funciones y que las puntuaciones iguales no indican aptitudes idénticas.

**Para medir las diferentes aptitudes, existen distintos test:**

En algunos casos, los factores medidos están muy relacionados y los test llegan a ser relativamente específicos; otros test en cambio, miden una zona muy amplia de aptitudes. También existen test para medir funciones influidas por el aprendizaje, y otros para funciones congénitas o hereditarias. Por otra parte, algunos tests se administran individualmente, mientras que otros se proyectan para ser administrados a grandes grupos simultáneamente. El equipo necesario para administrar un test varía mucho; algunos requieren de instrumentos complicados y otros simplemente papel y lápiz. Para interpretar adecuadamente los resultados de los tests es muy importante que se hagan distinciones entre ellos.

Así pues, la función básica de los test psicológicos consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones, con la finalidad de constatar lo que mide la prueba.

### **3.2 Características de las Pruebas Psicológicas**

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que esté determinada su estandarización, confiabilidad, validez y objetividad. A continuación se da una relación explicativa sobre ello, con base en el texto de Szekely Bela:

## **Estandarización**

Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etcétera, a quienes ha sido aplicado. De no hacer dicha estandarización, corremos el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien, contentarnos con mínimos, que para ese grupo sean fácilmente superables, es necesario el control de los siguientes elementos:

- a) Medio en que se aplica el test.**
- b) Importancia del mismo.**
- c) Edad normal de la persona a quien se aplica.**
- d) Consignar datos por el examinador, para que su utilidad sea preferentemente definida y reproducida, idénticamente, en todos los casos.**
- e) Registrar el comportamiento provocado en la persona, a fin de que resulte tan preciso y justo como sea posible. Las condiciones de ese registro deben definirse y observarse siempre rigurosamente.**
- f) El comportamiento así registrado, es evaluado estadísticamente, respecto al grupo de referencia.**

Ya se mencionó que los resultados individuales obtenidos deben ser comparados con aquellos obtenidos en grupos bien definidos.

## **Confiabilidad**

La confiabilidad de un test se refiere a garantizarnos que éste mida siempre de una manera consistente; así como una balanza, que al pesar un kilo unas veces marca un kilo y otras novecientos cincuenta gramos no es confiable, un test que aplicado a las mismas personas, o a personas de igual nivel en la cualidad que se mide, da resultados diversos, no es confiable tampoco.

## **Validez**

Las pruebas para ser confiables deben ser válidas; la validez de las pruebas estriba en que sus resultados deben relacionarse significativamente con el desempeño del empleo que se trate o con algún otro criterio pertinente. A medida que mayor relación exista entre los resultados de las pruebas y las labores de desempeño del empleo, más poderosa será la coincidencia que provocará seguramente desempeños eficaces, convirtiéndose de esta manera en clara posibilidad de selección; lógicamente que si los resultados de las pruebas se alejan de las actividades de empleo, poco se podrá esperar del candidato en relación al empleo en cuestión. Si el contenido de las pruebas que se apliquen no tienen relación con las labores de empleo, entonces carece de validez la prueba.

Un ejemplo podrá ilustrar mejor esta situación; se trata de seleccionar choferes para operar una flotilla de camionetas de reparto y a la vez hacer labor de ventas, se les aplica una prueba cuyo contenido fuese sobre conocimientos generales del idioma español, estas pruebas carecerían de validez, porque separan su contenido de las labores del empleo.

Para saber que grado de validez han proporcionado las pruebas, el departamento de personal debe hacer investigaciones de resultados periódicamente, esto no sólo confirma su validez, sino que retroalimenta los diferentes tipos de pruebas para recoger cada vez mejores resultados.

Siempre la interpretación de resultados de test, no es labor sencilla, recordar que si no se conoce el contenido, validez y manejo del test, es preferible no aplicarlo, la violación a este principio, es contraria a las prácticas éticas de la función del personal.

### **Objetividad**

"La objetividad de la prueba supone que tanto la aplicación como la puntuación e interpretación de la misma son independientes del juicio subjetivo del examinador" <sup>(5)</sup>. Otra de las ventajas de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

#### **3.2.1 Datos que aportan las Pruebas Psicológicas**

A ningún instrumento debe exigírsele que reúna más que aquello para lo que fue concebido.

##### **Un test puede:**

- a) Proveernos de un índice aproximado de la capacidad mental de un individuo.**
- b) Mostrarnos la existencia o falta de determinadas aptitudes.**
- c) Aspectos específicos de su personalidad.**
- d) Mostrar un índice de la madurez orgánica y social de un individuo.**
- e) Mostrarnos con precisión el dominio que el individuo posee de ciertos conocimientos y habilidades.**
- f) Ayudarnos a diagnosticar fallas o deficiencias que pueden encontrar los candidatos en la práctica.**
- g) Señala correcciones.**

---

<sup>(5)</sup> Szekely Bela, *Los Test*, 1er. Tomo, 320-340.

**Lo que no aportan:**

- a) Recurrir a ellos como una solución a los problemas de una empresa.
- b) Reemplazar las tareas de enseñanza.
- c) Dar una medida absoluta ni total de todas las etapas de la evolución infantil o adulta.
- d) Aplicarlos como único criterio para predecir el desempeño de un candidato.

Un test por lo general va acompañado de información sobre su elaboración, gradudado y estandarizado, además de la escala para apreciar los resultados y las instrucciones para administrarla y clasificarla.

Un test nos va a dar como resultado un coeficiente intelectual, permitiendo determinar el grado de adaptación que va a tener el individuo en un medio laboral y la capacidad para hacer frente a las exigencias del medio; esto es, la interacción entre los individuos y su medio ambiente de trabajo se determina, en parte, por sus condiciones de trabajo y por otra parte, por sus capacidades y necesidades humanas. Los factores primordiales de esta interacción son la propia tarea, el medio ambiente físico, de trabajo, las prácticas administrativas y las condiciones de empleo en general. Los valores y limitaciones humanos que determinan el éxito de la interacción, están fundados en las características generales psicológicas y biológicas del individuo; así como en las peculiaridades individuales y el contexto social. Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud. Un desequilibrio entre las necesidades, aptitudes y aspiraciones del individuo; por otro lado, produce reacciones de un tipo diferente. Cuando existe una mala adaptación, cuando sus necesidades no están satisfechas o cuando se le exige demasiado o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento.

Los resultados dependen en gran medida de las habilidades del individuo para hacer frente a las situaciones difíciles de la vida y para controlar las manifestaciones precoces de las consecuencias. Por consiguiente, cuando hay una exposición de la misma situación estresante, dentro de límites razonables, un individuo podrá reaccionar con éxito y mantenerse sano, mientras que otro tendrá problemas de salud.

En el medio ambiente de trabajo se ha identificado, en numerosos estudios, una serie de factores psicosociales, potencialmente negativos, vinculados con la salud. Tales factores son: la mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico.

### **3.3 Clasificación de las Pruebas Psicológicas**

Al igual que en la definición se encuentran diversos criterios para clasificar a las pruebas, entre ellos se señalan los siguientes, de acuerdo al libro de **Ahmann (1968)** los clasifica en seis grupos:

1. Pruebas informales y estandarizadas.
2. De velocidad, potencia y conocimiento.
3. Orales y escritas.
4. Verbales, no verbales de actuación o ejecución.
5. Individuales y de grupo.
6. Disposición, aptitud y diagnóstico" <sup>(6)</sup>.

---

<sup>(6)</sup> Ahmann, *Los Test Psicológicos y su empleo en la Escuela*, 17-21.



**Pichot propone la siguiente clasificación:**

1. Según sus características exteriores: de papel, lápiz y ejecución.
2. Según el modo de administración: individuales y colectivas.
3. Pruebas de eficiencia, inteligencia, aptitudes y conocimiento.
4. Pruebas de personalidad: cuestionarios y escalas graduadas, pruebas objetivas de personalidad y técnicas proyectivas <sup>(7)</sup>.

Este trabajo se enfocará solamente a las tres grandes áreas que se miden en la selección de personal: inteligencia, personalidad y aptitudes.

### **3.3.1 Pruebas de Inteligencia (Capacidad Intelectual)**

Nuestra capacidad intelectual depende del potencial biológico (herencia) en donde influye la experiencia o el entrenamiento desde el momento del nacimiento (el medio ambiente). Los test de inteligencia se construyen para medir la aptitud en esta zona general que hemos llamado mental puesto que la puntuación de un test de inteligencia tiende a correlacionarse con otras características especiales: personalidad, intereses y aptitudes.

#### **3.3.1.1 Conceptualización**

La inteligencia se caracteriza por la aptitud de trabajar con símbolos y conceptos abstractos, en la inteligencia no se pueden tomar unidades aisladas, sino que es un conglomerado, en los cuales cada uno sirve para algo. Recurriendo a la psicología básica, trataremos de ver en primer lugar en qué consiste la inteligencia. Esta es definida por lo

---

<sup>(7)</sup> Pichot Pierre, *Los Test Mentales*, 11.

general como la capacidad para comprender, pero cada autor añade a su definición una matiz diferencial. Al respecto los tratadistas en la materia expresan lo siguiente:

**Claparede**, dice que es la capacidad para resolver por el pensamiento problemas nuevos.

**William Stern**, la define como la capacidad para reaccionar correctamente desde el punto de vista de la verdad de los hechos.

**Stoddard**, la concibe como la habilidad para aprender ciertos actos o para ejecutar otros nuevos que sean funcionalmente útiles.

**Calvin**, afirma que es la capacidad para adaptarse al ambiente.

**Therman**, dice que es la capacidad para pensar abstractamente.

**Thorndike**, dice que la inteligencia es la habilidad de dar respuestas correctas desde el punto de vista de la verdad y del hecho.

**Spearman**, dice que la inteligencia consiste en la educación de relaciones y la educación de correlatos. Es la capacidad de cada individuo para establecer relaciones desde las más simples hasta las más complejas" <sup>(6)</sup>.

Así podemos definir a la inteligencia como la capacidad de los individuos para adaptarse a situaciones diarias para adquirir conocimientos, es decir, la capacidad para aprender.

---

<sup>(6)</sup> Susana Viguera Moreno, *Antología Psicológica Pedagógica*, 12-13.

### **3.3.1.2 Clasificación de la Inteligencia**

Tradicionalmente la inteligencia se ha estudiado, clasificándola en alguna de las siguientes formas:

#### **a) Monárquica**

La inteligencia se considera como una sola y abarca todas las funciones del ser humano. Se define como la capacidad para resolver problemas.

#### **b) Oligárquica**

Admite que existe una inteligencia global (monárquica), pero también hay una serie de funciones que influyen en su expresión.

De este punto de vista se derivan dos teorías principales, que hablan de la estructura de la inteligencia:

1. Las que consideran a la inteligencia como una capacidad general total (Spearman).
2. Las que consideran que la inteligencia esta formada por cierto número de facultades (Thurstone).

#### **c) Anárquica**

Existen funciones diferentes en la Inteligencia y cada una actúa por su lado.

## **Teoría bifactorial de Spearman (1927)**

**Spearman**, se interesó en las habilidades humanas, basándose en la naturaleza de las relaciones existentes entre las teorías psicológicas y apoyándose en modelos matemáticos para el estudio de las mismas. Mientras que por un lado los esfuerzos de Binet para medir la inteligencia, se fundaban en la hipótesis de que *"existe un solo factor de inteligencia"*, la teoría de Spearman planteaba la existencia de un Factor General y un Factor Específico.

Spearman concluye que las diferencias individuales pueden explicarse con base a estos dos factores.

Después de muchos años, creyó que el factor general, no era suficiente para poder establecer las relaciones entre todas las pruebas de habilidad y siendo así, estableció la existencia de factores específicos correlacionados con *"Factores de Grupo"*.

### **El factor general "G"**

Es un factor cuantitativo único de la inteligencia; común y fundamental para todas las funciones cognitivas de un mismo individuo. Su magnitud es constante en todas las habilidades, pero es ampliamente variable de un individuo a otro. Es la *"Energía Mental"* presente en todas las operaciones psíquicas. Es la energía que permite desarrollar cierta actividad.

### **El factor específico "e"**

Es un factor cualitativo variable, tanto de una a otra habilidad de un mismo individuo como de un individuo a otro. Es un factor propio de cada habilidad. El factor "e" es un factor específico para aprender alguna función en especial.

## Factores de grupo "g"

Es un factor de grupo común a muchas habilidades de un conjunto afín<sup>(9)</sup>. P. ej.: noción espacial, coordinación visomotriz, cierre visual, etcétera. Igual a: lecto escritura; esto es, un conjunto de habilidades forman una habilidad mayor.

Otros investigadores han clasificado y subdividido a la inteligencia de la siguiente manera:

**Binet (1857-1911)** considera que se nace con un cierto grado de inteligencia, la cual se va desarrollando con los años; según él, son dos los factores que influyen en la inteligencia:

1. Escolaridad
2. Condición Social

El considera que sólo el factor "G" (general) de la inteligencia no es tangible y se tiene que tomar dentro de un todo en la personalidad del sujeto.

**Thorndike la divide en:**

- a) **Abstracta:** es la facilidad para manejar símbolos.
- b) **Inteligencia práctica:** capacidad para manejar objetos y aplicar todos los conocimientos a la vida.
- c) **Inteligencia social:** capacidad para tratar con los demás seres humanos.

<sup>(9)</sup> Anastasi Anne, *Test Psicológicos*, 26-37.

Por su parte **Thurstone**, habla de seis factores de la inteligencia que son:

1. Comprensión
2. Habilidad verbal
3. Habilidad numérica
4. Visualización espacial
5. Razonamiento
6. Memoria

Al señalar lo que Thurstone entiende por inteligencia, se considera que hay tres componentes psicológicos diferenciales:

1. Capacidad para inhibir un ajuste instintivo.
2. Capacidad para redefinir el ajuste instintivo inhibido a la luz de las experiencias por ensayo y error o la capacidad analítica.
3. Capacidad para manejar el ajuste instintivo ya modificado y convertido en una actitud abierta que beneficie al individuo como animal social: cuando hay una relación entre estos tres aspectos se puede decir que hay una mente clara. **Gastón Veaw (1968)** considera que no sólo existe la inteligencia conceptual o lógica que se ejercita a través del lenguaje sino también está la inteligencia, práctica o sensoriomotriz. La inteligencia lógica la llama superior y comprende los conceptos organizados, las palabras, los símbolos, la inteligencia conceptual, lógica y racional. La inteligencia práctica o sensomotriz es una forma inferior que se encuentra en animales, y como única diferencia esta el lenguaje.

Por su parte **Catell (1860-1944)** divide a la inteligencia general en dos:

- 1. La habilidad general fluida**, está determinada por la herencia, es decir, lo que el individuo trae al nacer.
- 2. La habilidad cristalizada**, que se encuentra influida por el medio y la educación que reciben los sujetos.

"La inteligencia general fluida, continúa creciendo hasta aproximadamente los veintidos años, para estacionarse después; mientras que la cristalizada es susceptible de continuar su crecimiento hasta una edad avanzada" <sup>(10)</sup>

Como vemos cada autor pone énfasis en algo diferente, en el aprendizaje, en la educación, madurez, adaptación, capacidad de abstracción, de aprendizaje lógico, herencia, etcétera.

### **La medida de la inteligencia**

El francés **Alfred Binet**, junto con **Theodore Simón**, construyen la primera escala para medir la inteligencia.

Con la escala de inteligencia se introduce el término C.I. (Coeficiente de Inteligencia), creado por el psicólogo alemán **Williams Stern**, y se define como la proporción que existe entre la edad mental (E.M.) y la edad cronológica (E.C.) de un individuo:

$$C.I. = \frac{E.M.}{E.C.} (100)$$

---

<sup>(10)</sup> Op. cit. María Luisa Morales, *Función y Origen de los Test*, 68.

### **Escala de Inteligencia:**

140 o más	Inteligencia muy superior
120 - 139	Inteligencia superior
110 - 119	Superior normal
90 - 109	Normal
70 - 89	Casos límites
69 - 55	Retardo mental leve
54 - 40	Retardo mental moderado
39 - 25	Retardo mental grave
24 - menos	Retardo mental profundo

### **3.3.2 Aplicación de las Pruebas de Inteligencia**

#### **3.3.2.1 La Escala de Wechler - Bellevue para Adultos**

La primera forma de las escalas de **Wechler**, conocida como la escala de inteligencia de **Wechler - Bellevue**, se publicó en 1939. Uno de los objetivos primarios en su preparación fue la de proporcionar un test de inteligencia apropiado para adultos. Esta escala, tanto en su forma como en su contenido, era muy similar al WAIS que conocemos actualmente. Estaba basada en la teoría bifactorial de Spearman en el sentido de que, para Wechler, existe un factor fundamental en las funciones intelectuales. Sin embargo, este factor "G" que para Spearman era un factor primario, para Wechler era un factor secundario, o sea, funciona como unificador para la expresión unitaria de una conducta que requiere la participación de varias operaciones.

Wechler consideró que la inteligencia era la capacidad global del individuo para actuar con un propósito o para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente. La inteligencia la medimos al evaluar estas capacidades, aunque sin perder de vista que la inteligencia no es la suma de ellas.



**Por otra parte sustenta que:**

1. Es necesario descartar la idea de que el individuo nace con una inteligencia fija que permanece constante a lo largo de toda la vida.
2. Todo individuo nace con una dotación natural, o sea, una potencialidad para el desarrollo intelectual. Esta dotación natural se desarrolla por medio de un proceso de maduración.
3. El proceso de maduración puede verse favorecido o restringido por la riqueza o pobreza de estimulación intelectual del medio ambiente del individuo, durante los primeros años de vida.
4. La maduración como aspecto del desarrollo de la personalidad puede verse favorecida por el desarrollo emocional.
5. Todo desorden emocional o lesión cerebral puede provocar una disminución, retardo o regresión en la maduración de las potencialidades del individuo.
6. La dotación natural se diferencia de otras funciones de rendimiento.
7. Las funciones que se desarrollan sin obstáculos seleccionarán y asimilarán hechos y relaciones del ambiente y las organizarán dentro de un marco de referencia, que será utilizado para asimilar nuevas experiencias y resolver problemas.
8. La educación formal juega un importante papel en el desarrollo de un individuo.

**Las escalas de Wechsler se basan en las siguientes hipótesis.**

- a) Utilizando los test es posible cuantificar un fenómeno complejo como la inteligencia, considerándola en sus diversos factores componentes.
- b) La inteligencia debe definirse como el potencial que permite al individuo confrontar y resolver situaciones particulares.
- c) La inteligencia se relaciona necesariamente con componentes biológicos del organismo.

Para elaborar esta escala de inteligencia, Wechsler realizó un análisis minucioso de los diversos test de inteligencia que se encontraban en uso, y elaboró su escala compuesta de seis subtest verbales y cinco de ejecución. Los reactivos eran de tres grupos:

1. Reactivos que toda persona puede contestar, tenga o no instrucción escolar.
2. Reactivos que son contestados por personas con instrucción escolar media.
3. Reactivos que sólo pueden ser contestados por sujetos con alto nivel de instrucción.

Las escalas de Wechsler (WAIS), son escalas compuestas, formadas a su vez por una escala verbal y una de ejecución. Por medio de estas dos escalas se obtienen tres puntuaciones: un C.I. Verbal, un C.I. de Ejecución, y un C.I. Total. Estas puntuaciones reflejan que la inteligencia está constituida no solamente por la habilidad para manejar símbolos, abstracciones y conceptos sino que también se relaciona con la habilidad para manejar situaciones y objetos concretos.

Las dos escalas que constituyen la escala total, están formadas a su vez por una serie de pruebas específicas que se denominan "subtest". Son escalas heterogéneas intertest, debido a que miden diferentes funciones subyacentes cada una, al mismo tiempo son homogéneas intratest, puesto que cada subtest mide un solo factor en toda su amplitud. En las escalas de Wechsler encontramos cuatro tipos de subtest:

#### **Escala verbal:**

##### **1. Estrictamente verbales**

- Información
- Comprensión
- Semejanzas
- Vocabulario

##### **2. Atención y concentración**

- Retención de dígitos
- Aritmética

#### **Escala de ejecución:**

##### **3. Visuales**

- Figuras Incompletas
- Ordenamiento de dibujos

##### **4. Visomotores**

- Ensamble de objetos
- Diseño de cubos
- Símbolos y dígitos
- Laberintos
- (en el WISC)

El contenido de cada subtest es homogéneo y sus elementos están dispuestos en orden por su grado de dificultad, de menor a mayor.

### **Aplicaciones de las escalas de Wechsler**

Además de su uso como medidas de inteligencia general y retraso mental, las escalas de Wechsler se han investigado como posible ayuda en el diagnóstico psiquiátrico. Wechsler observó que la lesión cerebral, el deterioro psicótico y las dificultades emocionales podían afectar algunas funciones intelectuales más que a otras, incluso se llegó a la conclusión de que un análisis de la ejecución del individuo en los distintos subtest podían revelar trastornos específicos. Las escalas de Wechsler también se utilizan como auxiliar en la orientación vocacional, en la selección de personal, entre otras.

### **Descripción de los subtest de WAIS y Funciones que exploran:**

#### **1) Escala verbal (Interpretación)**

**a) Información.** Veintinueve preguntas que abarcan una gran variedad de información que los adultos, por lo general adquieren en nuestra cultura. Este subtest mide la memoria del sujeto, los conocimientos, su interés en el medio que le rodea y sus oportunidades culturales, además de su aprendizaje, intereses y lecturas.

**b) Comprensión.** Catorce elementos en cada uno de los cuales el sujeto expresa lo que debería hacerse en determinadas circunstancias, porque se siguen ciertas prácticas, el significado de proverbios, etcétera. Este subtest mide el juicio lógico y comprensión del sujeto por medio del cual éste evalúa una situación dada y da una respuesta adecuada. También se observa el sentido práctico del sujeto, y se puede ver su creatividad en la solución de problemas; así como la manera de utilizar la experiencia pasada en forma socialmente aceptable.

**c) Aritmética.** Consta de catorce problemas semejantes a los que se resuelven en la escuela; la solución debe encontrarse mentalmente, sin usar papel ni lápiz (se toma en cuenta la velocidad). Por medio de este subtest se mide la concentración del sujeto, o sea su atención voluntaria a un estímulo, además de la capacidad para manejar conceptos numéricos y la capacidad para traducir y resolver problemas verbales por medio de operaciones aritméticas.

**d) Similitudes.** Se trata de trece ítems, en los cuales se le pide al sujeto que diga en qué se parecen dos cosas. Se evalúan la capacidad de abstracción y generalización del sujeto, observándose el tipo de pensamiento del mismo que puede ser:

- **Concreto**, donde el sujeto considera una característica específica común a las dos cosas.
- **Funcional**, donde el sujeto considera una función de las dos cosas o el uso que se hace de ellas.
- **Abstracto**, donde el sujeto expresa una característica esencial común a las dos cosas.

**e) Retención de dígitos.** Son grupos de tres a nueve dígitos que se presentan verbalmente al sujeto y que éste tiene que repetir en el mismo orden. En la segunda parte del subtest se le presentan al sujeto grupos de dos a ocho dígitos que el sujeto tiene que repetir en orden inverso. Aquí se evalúa la atención del sujeto como un registro pasivo, no selectivo, evaluándose además, su memoria inmediata, o sea, si el sujeto es capaz de registrar y retener información en forma instantánea. Este subtest es vulnerable a la ansiedad ante una situación de prueba.

**f) Vocabulario.** Se presenta al sujeto una lista de cuarenta palabras en dificultad creciente, el sujeto debe decir el significado de cada una de ellas. En este subtest

se observa cual es la dotación natural del sujeto, ¿cuál ha sido su estimulación temprana? ¿que refleja su medio ambiente? y ¿cuál es el manejo de su lenguaje? Este subtest es el más estable de la escala verbal y también nos indica la riqueza de ideas y la capacidad de aprendizaje.

## **2. Escala de ejecución (Interpretación)**

**a) Símbolos y dígitos.** Se le presenta al sujeto una clave en la cual existen nueve símbolos formando pareja con los nueve dígitos. Con esta clave a la vista, el sujeto tiene noventa segundos para copiar tantos símbolos como pueda, bajo los números que aparecen en la hoja de respuestas. En este subtest se mide: aprendizaje (asociación de cada símbolo con un dígito), concentración, memoria visual, coordinación visomotora, velocidad psicomotriz, capacidad en las tareas imitativas.

**b) Figuras incompletas.** Consiste en veintiún tarjetas con dibujos, a cada uno de los cuales falta una parte que el sujeto debe encontrar. Mide organización y concentración visual, donde el sujeto debe hacer un esfuerzo voluntario para comparar el modelo a la vista con el modelo interiorizado; mide también la capacidad de observación del sujeto y la capacidad para diferenciar las características esenciales de las que no lo son.

**c) Diseño con cubos.** El sujeto reproduce dibujos de dificultad creciente, que requieren de cuatro a nueve cubos, tienen lados rojos y blancos; se toma en cuenta el tiempo. Este subtest es el más estable de la escala de ejecución y mide la coordinación motora, la percepción, la capacidad de análisis y síntesis: se da el análisis al descomponer en elementos la figura estímulo y la síntesis al tratar de igualar la figura, integrando los elementos. Mide también aspectos lógicos y de razonamiento aplicados a situaciones especiales.

**d) Ordenamiento de figuras.** Cada ítem consta de una serie de figuras que hay que disponer en la secuencia adecuada, para que relaten una historia (se toma en cuenta el tiempo). Con este subtest se mide organización visual, capacidad de anticipación e interpretación de situaciones sociales. Mide también sentido común, si el sujeto sabe percibir relaciones casuales.

**c) Ensamble de objetos:** Se le presentan al sujeto cuatro figuras en forma de rompecabezas, quien debe yuxtaponer las distintas piezas (se toma en cuenta el tiempo). Este subtest mide coordinación visomotora, planeación, capacidad de anticipación de las relaciones parte y todo a partir de una situación no estructurada, así como capacidad de imaginación.

### **Administración de la prueba WAIS**

Las instrucciones generales para la administración de la prueba son las siguientes:

- a)** Se deberán registrar al pie de la letra y con sumo cuidado las respuestas del examinado.
- b)** Se debe empezar cada subtest estrictamente desde el principio.
- c)** Cuando la respuesta del examinado es confusa, se deberá interrogar al sujeto y pedirle ulterior explicación.
- d)** Es necesario aplicar los once subtests en forma completa, con todos y cada uno de los ítems, aún después de los tres errores consecutivos del sujeto (a excepción de ciertos casos especiales como: débiles mentales, pacientes orgánicos, depresivos, etcétera).

- e) Aunque el sujeto no pueda resolver un problema y se le compute el punto como un fracaso, se deberá tratar de descubrir cuál es la naturaleza de la dificultad del sujeto para resolverlo.
- f) Es necesario registrar con detalle el bloqueo, vacilación, movimientos expresivos y otras conductas que presente el sujeto a lo largo de la prueba.

### **Escala verbal**

**Información.** Si el examinado aduce "Lo sé, pero no lo recuerdo", lo mejor es pasar al siguiente ítem, diciéndole que en cuanto se acuerde lo manifieste inmediatamente. Ante cualquier respuesta llamativa; p. ej.: "¿Dónde está Brasil?", respuesta "En América del Norte", habrá que interrogar al examinado para verificar si se trata de un *lapsus linguae*, de una información errónea, o de una desorganización psicótica.

**Comprensión.** Debe interrogarse al examinado, más allá de los límites indicados en el Manual, pero no antes de que sea evidente que el sujeto ha dicho todo lo que tenía que decir; en este caso se computa lo que dijo espontáneamente y tal puntaje no es afectado por el interrogatorio ulterior.

**Semejanzas.** A quienes declaren: "No hay ninguna semejanza" o "Son opuestos", habrá que decirles que se trata de saber en qué se parecen, y si el examinado insiste, habrá que agregar que se deduce de la pregunta que las dos cosas son similares. Las respuestas correctas obtenidas de este modo, deberán acreditarse con su puntuación total; estos ejemplos indican ineficiencia temporal más que disminución o deterioro de la capacidad de abstracción del sujeto.

**Vocabulario.** Cuando el examinado de respuestas inadecuadas o se equivoque, especialmente con las palabras fáciles, habrá que indicársele para estimularlo, para que ofrezca definiciones mejores. Estas respuestas no serán computadas, pero servirán para



determinar si se trata de una ineficiencia temporaria, disminución o deterioro de su capacidad de expresarse por medio del lenguaje.

**Aritmética.** Cuando se produce un fracaso, se deberá determinar si corresponde a un razonamiento aceptable con errores de cálculo, a un razonamiento absurdo o a una falta de razonamiento.

**Retención de dígitos.** Si el examinado fracasa en dos oportunidades con una serie corta de dígitos, deberá dársele una serie adicional del mismo largo, para distinguir el deterioro y la disminución de la atención originada por la ansiedad.

**Escala de ejecución.** Es importante que el sujeto indique al examinador cuando haya finalizado una tarea, a fin de no darle la oportunidad de inferir, si su tarea está o no completa.

**Figuras incompletas.** Cuando el examinado da precipitadamente respuestas incorrectas, el examinador deberá quedarse a la expectativa, mirando al sujeto, y si la respuesta es correcta se produce en un plazo de quince segundos, deberá acreditarse el puntaje correspondiente.

**Ordenamiento de las figuras.** En cada rendimiento incompleto o fracasado es importante determinar la historia que el examinado se propuso construir con las figuras y que rasgo o elementos de éstas constituirían su base, o sea, el fundamento o contenido de sus anticipaciones. La comprensión de las anticipaciones del examinado nos permitirá decidir si cualquier falla en la serie es resultado de una ineficiencia temporaria o de la disminución de su capacidad de anticipación.

**Símbolos y dígitos.** El examinador deberá tratar de establecer si el sujeto "aprende" los dígitos y sus símbolos correspondientes, si aprende a mirar cada vez con mayor facilidad hacia el lugar correcto para encontrar el símbolo buscado, o si en cambio, trabaja con base

en ensayo y error. Si el desempeño es lento, se tendrá que averiguar si se debe a la dificultad para decidirse o a un retardo motor.

**Diseño de cubos.** Si el examinado ofrece una solución incorrecta antes de que termine el límite de tiempo, el examinador deberá indicarlo mediante una señal o quedándose a la expectativa. Las correcciones deberán computarse, dejando constancia de la ineficiencia temporaria.

**Ensamble de objetos.** El examinador debe estar atento a cualquier signo que indique que el examinado se ha dado cuenta de la figura que está uniendo; a falta de un indicio de este tipo. Una vez terminada la operación, se interrogará al examinado acerca de su idea inicial; así como en que momento se dio cuenta de cual era la figura. Si lo que une el sujeto no corresponde al objeto esperado, se debe tomar como una ineficiencia temporaria, si el sujeto es capaz de corregir y dar respuesta correcta dentro del tiempo límite.

#### **Calificación de la prueba**

- a) Los criterios para la evaluación de la prueba se encuentran en el relativo manual.
- b) Las puntuaciones brutas o naturales obtenidas en cada subtest, se convierten en puntuaciones típicas o pesadas según aparece tanto en el manual como en el protocolo de la prueba. De esta manera dichas puntuaciones son comparables entre sí y se pueden graficar, dando lugar a un dispersigrama que se puede valorar cualitativa o cuantitativamente.
- c) Las puntuaciones verbales (PV), de ejecución (PE) y total (PT), se obtienen respectivamente al sumar las puntuaciones normalizadas de los seis subtest verbales, de los cinco de ejecución y de los once de la escala entera.

d) Mediante la comparación de estas puntuaciones en las tablas correspondientes a la edad del sujeto, que se encuentran en el Manual del test, estas tres puntuaciones se pueden expresar en C.I. verbal, C.I. de ejecución y C.I. total, tales C.I. se hallan con referencia al grupo de edad del individuo y por lo tanto muestran la posición del sujeto en comparación con las personas de su mismo nivel de edad.

#### **Clasificación del C.I.**

29 o menos	=	Deficiente mental profundo
30 o menos	=	Deficiente mental medio
50 - 69	=	Deficiente mental superficial
70 - 79	=	Limitrofe (borde-line o fronterizo)
80 - 89	=	Subnormal
90 - 109	=	Normal
110 - 119	=	Normal brillante
120 - 129	=	Superior
130 o más	=	Muy superior <sup>(11)</sup>

#### **3.3.2.2 Army Beta - Aspectos Generales**

Los Army fueron instrumentos creados en los Estados Unidos para la evaluación de los reclutas, ya desde la Primera Guerra Mundial, con el fin de medir su nivel intelectual y descubrir los sujetos no aptos para el servicio militar.

Estas pruebas han sufrido algunas revisiones y modificaciones a lo largo del tiempo y se siguen utilizando, especialmente en la Selección de Personal en forma masiva.

<sup>(11)</sup> Josette Benavides, *Técnicas de la Evaluación de la Personalidad*, 59-69.

El Army Beta fue creado para evaluar la inteligencia de los sujetos analfabetas o de aquellos que no hablan inglés. La prueba consta de un folleto que comprende seis subtest, cada uno de ellos está precedido por un ejemplo y un ejercicio, a fin de que el examinado comprenda las instrucciones.

Los subtest de la prueba son: laberinto, código gráfico, dibujos equivocados, componer cuadrados, dibujos incompletos, discriminación visual y de números.

En el folleto de la prueba se indica el límite de tiempo de cada subtest, así como las normas de puntuación de las respuestas; los puntos obtenidos como resultado de la prueba se convierten a edad mental según la tabla correspondiente.

**A través de los test que lo integran, el Army-Beta mide:**

**Test N° 1** Planeación, organización y coordinación visomotriz.

**Test N° 2** Aprendizaje práctico y tareas rutinarias, destreza manual.

**Test N° 3** Discriminación de detalles finos en una situación (Realización de problemas).

**Test N° 4** Capacidad de análisis y síntesis, razonamiento abstracto

**Test N° 5** Discriminación de detalles gruesos (concentración).

**Test N° 6** Rendimiento bajo presión de tiempo y si es alta la calificación con el test n° 2, quiere decir que hay buena adaptación a tareas rutinarias.\*

**Tiempo de aplicación**

**Tarea 1** 1' 30" Laberintos

**Tarea 2** 2' Claves

\*Se aplica a partir de los dieciséis años en adelante con cualquier escolaridad.

<b>Tarea 3</b>	4'	Figuras geométricas
<b>Tarea 4</b>	2' 30"	Figuras incorrectas
<b>Tarea 5</b>	2'	Pares
<b>Tarea 6</b>	3'	Figuras incompletas

### Calificación

- Tarea 1** Un punto por cada mitad bien hecha.
- Tarea 2** Se asigna un punto a cada clave bien hecha.
- Tarea 3** Un punto por figura bien resuelta.
- Tarea 4** Un punto por cada completamiento de la figura.
- Tarea 5** Son veintinueve puntos, y se restan los errores.
- Tarea 6** Un punto por cada acierto.

Una vez obtenidos los puntajes de cada subtest se convierten a puntaje pesado y se suma este puntaje (tabla 1). "El total del puntaje pesado se busca en la tabla N° 2, de acuerdo a la edad del examinado, ésto nos da un puntaje que corresponde al coeficiente intelectual" <sup>(12)</sup>

#### 3.3.2.3 Barsit

Barsit o Test de Barranquilla. Con él se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, además de provocar que se dé la intervención de elementos cognoscitivos, lógicos, verbales y de conformación general. El Barsit es un test que puede aplicarse colectivamente o en forma individual.

<sup>12</sup> Cristina Enciso Gracida, Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, Facultad de Psicología UNAM, p. 82.

Se aplica en escolares a partir del 3er. año de primaria y para adultos con educación primaria o incompleta. En selección de personal a candidatos para puestos de intendencia o ayudantes en general (obreros).

### **Propósitos del test**

Determina rápidamente el nivel de inteligencia o actitud para aprender (inteligencia general).

### **Descripción del test**

Está formado por sesenta preguntas escalonadas, experimentalmente con arreglo a la dificultad que se presentan y mezclan progresivamente los cinco tipos de preguntas que se van formulando; está integrado por:

1. Información o conocimientos generales.
2. Comprensión de vocabulario mediante conocimientos de opuestos.
3. Razonamiento verbal discriminando la palabra que expresa un concepto diferente a otros cuatro que mantienen entre sí una semejanza de categoría.
4. Razonamiento lógico. Este se expresa mediante la asociación de un elemento dado del análogo, de acuerdo con otra asociación conocida.
5. Razonamiento numérico: mediante series de números que deben completarse una vez deducida la regla que rige cada serie.

## **Puntuación**

<b>1. Muy inferior</b>	12 puntos
<b>2. Inferior</b>	13 a 25 puntos
<b>3. Mediano</b>	26 a 37 puntos
<b>4. Superior</b>	38 a 49 puntos
<b>5. Excelente</b>	50 a 60 puntos

**Calificación baja.** No se recomienda para un puesto. Este candidato es lento para aprender y acomodarse en el empleo, por lo que se requiere del doble del tiempo para entrenamiento, rara vez llegan a la eficiencia deseada en su rendimiento y la calidad de trabajo e iniciativa dejan mucho que desear.

**Calificación media.** Se recomienda solamente cuando dan buena impresión en la entrevista y si tienen buena experiencia.

**Calificación buena.** Tiene como característica que se relaciona bien por los requisitos de trabajo, aprenden rápido, se acomodan bien y rinden mejor que el empleado medio.

**Calificación alta.** Aprende con facilidad, se adapta rápidamente, rinde muy bien y de buena calidad, es conveniente tomarlos en cuenta en trabajos difíciles.

### **3.3.3 Pruebas de Personalidad (Proyectivas)**

Se denomina técnicas proyectivas a un conjunto de procedimientos psicotécnicos que se utilizan para la investigación de los aspectos más profundos de la personalidad de los individuos. Lo que esencialmente caracteriza estas técnicas es el uso de situaciones o materiales inestructurados, es decir ambiguos y carentes de forma y de sentido, de modo que la interpretación de ellos será siempre personal y especialmente íntima y peculiar.

**Gordon W. Allport**, define la personalidad como: "La organización dinámica, dentro del individuo, de aquéllos sistemas psicofísicos que determinan su peculiar ajuste al ambiente, su conducta y su modo de pensar característicos" <sup>(13)</sup>. O sea que la personalidad no es una simple suma de conductas, sino que está organizada y en constante desarrollo, actúa en pro de la sobrevivencia del sujeto para aceptar la psique, la inteligencia y el temperamento que son la materia prima de la personalidad.

Los test de personalidad también llamados de técnicas proyectivas por el hecho de que la estructura del sujeto se torna palpable en sus acciones, reacciones, elecciones, producciones, creaciones, etcétera. La técnica proyectiva supone la existencia de aspectos no conscientes de la personalidad, los materiales de prueba y las instrucciones son preguntas indirectas con sus respuestas también indirectas representadas por las reacciones del sujeto sobre aquellos aspectos de su estructura psicológica de los cuales no tienen conciencia y es incapaz de comunicar directamente.

La más valiosa significación de las técnicas proyectivas es que, al estimular la fantasía de los sujetos, permite la libre manifestación de sus emociones, actitudes, conflictos, prejuicios, disgustos, fijaciones; nuestros móviles de conducta; revelan, además algunas de sus características intelectuales, como la originalidad y la capacidad creadora.

En la terminología de los test psicológicos, la designación test de personalidad suele referirse a la medida de características tales como: la adaptación emocional, las relaciones sociales, la motivación, intereses y actitudes.

Las técnicas proyectivas se basan en el hecho de que todo individuo, cuando se halla ante alguna forma de interacción psicológica, expresa su conducta de alguna manera, lo que equivale a una canalización de las causas que lo originan. La proyección o manifestación de los estudios psicológicos o vivencias, se manifiesta en toda clase de actividades de origen subconsciente, como los sueños, el juego, la conversación espontánea, etcétera; así como

<sup>13</sup> A. Petrowski, *Psicología Evolutiva*, p. 37.



su significado, tales como el dibujo, el modelado, algunos trabajos manuales, la escritura, las composiciones literarias, los diarios y cartas íntimas. Las técnicas proyectivas son, pues, un medio valioso para conocer la personalidad, en cuanto que permiten apreciar los elementos de ésta, que se originan en el subconsciente.

Algunas de las pruebas de personalidad que se manejan en la industria son:

### **3.3.3.1 Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria - FIGS**

El empleo de una prueba de frases incompletas es un excelente auxiliar (como prueba psicológica) para tomar decisiones en la evaluación y selección de personal, entre sus ventajas están las siguientes: se aplica en forma individual o colectiva, su calificación no es complicada, ofrece al examinado mayor libertad en sus respuestas.

Con el propósito de que los reactivos no propicien respuestas estereotipadas sino relacionadas con el estímulo (la frase inconclusa) se crearon las siguientes instrucciones:

- "A continuación encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar".
- "Trate de completar estas frases en la forma más espontánea y rápida posible"
- "Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje"

Se hace énfasis en la rapidez para evitar que los candidatos den respuestas meditadas que reflejan una actitud muy positiva.

De acuerdo a la información que se obtiene a través de este método, el análisis de las respuestas es semejante al que se realiza en el test de Apercepción Temática (TAT), pues se considera que la información que aporta el examinado es la que está dispuesto a expresar.

**Las áreas que evalúa esta prueba son las siguientes:** responsabilidad, relaciones interpersonales, motivaciones y concepto de sí mismo.

### **Responsabilidad**

Cumplimiento voluntario a los patrones sociales establecidos (industrialmente es conveniente detectar dirección e intensidad de la tendencia del sentido de responsabilidad).

### **Relaciones interpersonales**

Se considera la forma de comportamiento del individuo en sus relaciones con sus semejantes. Se intenta detectar cuales son las estructuras y mecanismos que tiende a manejar el individuo en su modo de relacionarse con sus semejantes.

### **Motivaciones**

Es el estado psíquico, cuyo potencial energético matiza y orienta la conducta.

### **Concepto de sí mismo**

Percepción de sí mismo. Suposición del concepto de los demás sobre sí mismo.

## Calificación

Para la interpretación de la prueba se califica frase por frase, se asignarán puntuaciones de 0 a 2, según los criterios siguientes:

- 0.- Cuando se considera que la conclusión de la frase se puede considerar normal (sin problemas), cuando es una frase que no habla de ningún problema
- 1.- Cuando la frase hace referencia a algún tipo de problema, prejuicio, o algún otro que afecte levemente de alguna manera, el desempeño óptimo del candidato
- 2.- En los casos en que la frase implica algún problema que afecta el desempeño del candidato, ya sea por sus repercusiones para él mismo o en la vida personal del sujeto, su desempeño indirectamente.

En el protocolo del FIGS, las áreas son abarcadas por determinada cantidad de oraciones, agrupadas en cuatro, que miden cierta actitud ante distintas sub-áreas, tales como: ante la autoridad, ante el trabajo y otras, para cada agrupación se considera una calificación grupal que es la suma obtenida de cada oración.

Para la interpretación del FIGS, se requiere cierto grado de abstracción, ya que se deben tener presentes las oraciones que son significativas para el desempeño del sujeto o en su vida personal, para considerarlas en el momento de hacer el reporte de evaluación.

FIG

FRASES INCOMPLETAS

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

- I. A continuación encontrarás una serie de frases incompletas de cinco palabras.
- II. Tienes que completar cada una de ellas con una sola palabra.
- III. Las frases completas se compararán con la muestra dada y recibirán una puntuación con la misma.

**NOTA:** No puedes usar más de la palabra.

Test diseñado por Jaime A. Grados E. y Eida Sánchez Fernández

1. Me habría gustado que mi padre...
2. Sentí que necesitaba de los demás cuando...
3. Pienso que las relaciones sexuales...
4. Ante una situación desconocida yo...
5. Quisiera que mi familia...
6. Cada vez que algo sale mal...
7. La gente supone que yo...
8. Cuando tengo que tratar con público yo...
9. Me gustaría que mi madre...
10. Yo siempre evitaría...
11. Lo que más deseo...
12. Mi esposa/o...
13. Creo que tengo habilidad para...
14. Lo que más me gusta...
15. La mayoría de los jefes...

16. Con el trabajo yo busco...
17. Cuando pienso en la empresa yo...
18. Si mi padre solamente...
19. Me gusta estar en un grupo que...
20. Lo que me disgusta de lo sexual es...
21. Me llega a desconcertar cuando...
22. Me gusta mi familia aunque...
23. cuando no me toman en cuenta...
24. Cuando estoy en grupo...
25. Me molesta la gente que...
26. Yo quisiera que mi madre...
27. Mi mayor preocupación...
28. Me sentiré feliz cuando...
29. Me gustaría que mi esposa/o o novia/o...
30. Lo que más se me facilita...

31. Siento que lo que más me estimula...
32. Las personas que tienen autoridad...
33. Lo que más me impulsa a trabajar...
34. Me gusta donde trabajo, pero...
35. Pienso que mi padre...
36. Conviene juntarse con los demás cuando...
37. Temo que las relaciones sexuales...
38. En situaciones de emergencia, lo mejor...
39. Para mi familia soy...
40. Creo que el mejor estímulo...
41. Si tuviera que describirme a mi mismo, diría
42. Cuando hablo con extraños...
43. Las madres deben...
44. Una situación en la que no quisiera verme...
45. Mi meta es...

46. Me gusta mi novia/o o esposa/o...
47. En comparación con los demás yo...
48. Algo que me he prometido conseguir...
49. Si fuera jefe...
50. Se trabaja para..
51. Un defecto frecuente en las empresas...
52. Si por algo me acuerdo de mi padre es porque...
53. Lo que él buscaba en sus amigos era...
54. Me relaciono mejor con las personas del sexo...
55. Frente al peligro yo...
56. Creo que mi familia...
57. Cuando ví que todo mi esfuerzo había sido inútil...
58. Siento que siempre estoy...
59. La mayoría de la gente...
60. Me gusta mi madre aunque...



61. Algún día perderé el miedo a...

62. Me gustaría llegar a ser...

63. La mayoría de las esposas/sos

64. Nunca he tenido habilidad para...

65. Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido...

66. Siento que mi jefe...

67. Algún día mi trabajo...

68. Busco en la empresa...

Jaime A. Grados E. y Elda Sánchez Fernández

## HOJA DE CALIFICACIÓN

Fecha de Aplicación _____		
Nombre: _____	_____	
Edad: _____	Sexo: _____	Puesto: _____
Escolaridad _____		

<b>AREA 1</b>	Ante la autoridad	<b>AREA 4</b>
<b>Responsabilidad</b>	15.	<b>Concepto de sí mismo</b>
Percepción/significado de la empresa	32.	Rasgo y tendencias características
17.	49.	7
34.	66.	24
51.	Hacia las personas externas	41.
88.	8.	58.
Ante situaciones inesperadas	25.	Percepción de sus habilidades
4.	42.	13.
21.	59.	30.
38.		47.
55.		64.
	<b>AREA 3</b>	Temores
	<b>Motivaciones</b>	10.
<b>AREA 2</b>	Necesidades alternativas	27.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	2.	44.
Ante el padre	19.	61.
1.	36.	Ante el sexo
18.	53.	3.
35.	Ante intereses fundamentales	20.
52.	14.	37.
Ante la madre	31.	54.
9.	48.	
28.	65.	
43.	Ante el trabajo	
60.	16.	
Ante la familia	33.	
5.	50.	
22.	67.	
39.	Ante logros y frustraciones	
56.	6.	
Hacia la esposa/o o novia/o	34.	
12.	40.	
29.	57.	
46.	Metas u objetivos	
63.	11.	
	28.	
	45.	
	62.	

### 3.3.3.2 Dibujo Proyectivo de la Figura Humana - Machover

Históricamente, el hombre ha utilizado los dibujos para registrar sus sentimientos y acciones mucho antes que los símbolos escritos. Desde el hombre de las cavernas hasta la fecha, el ser humano expresó sus sentimientos, emociones e ideas religiosas mediante el trabajo artístico. Los dibujos representan la forma del lenguaje simbólico que moviliza niveles relativamente primitivos de la personalidad. Por tanto, el dibujo proyectivo es un instrumento clínico que puede darnos datos de la personalidad del candidato. El estudio objetivo de este tipo de instrumento, comenzó a partir del movimiento en favor de los test posteriores a la primera guerra mundial.

Esta corriente se centraba en los conceptos psicológicos basados en la estadística, pero se olvidaban del aspecto racional y personal de los individuos, y obviamente las técnicas proyectivas no tenían cabida, porque no se consideraban objetivas.

De algún modo, las técnicas proyectivas, se forjaron a través de la práctica clínica y de la observación, enfocándose al estudio de la personalidad.

En 1928, **Lewis** señaló la ventaja de los dibujos y la pintura para el estudio de las dificultades inconscientes básicas.

Después, **Florence Goodenough** ideó su escala de inteligencia basada en el número de detalles que el examinado incluye en el dibujo de un hombre y observó que su test ponía en juego no sólo la capacidad intelectual sino también factores de la personalidad. Algunos componentes no intelectuales fueron: material de tipo verbal, gran número de detalles, respuestas individuales. Además se observó que los sujetos que alcanzaron la misma clasificación en edad mental, hacían dibujos sorprendentemente diferentes e individualizados.

Por otra parte, **L. Bender**, en un estudio encontró detalles que se repetían en los dibujos de algunos sujetos, y pudo comprobar que más que los factores intelectuales, lo más importante del registro fueron los aspectos emocionales.

Según Freud, los sueños constituyen la primer vía para llegar a los procesos psicológicos ocultos del hombre, el arte, constituye la segunda; sin embargo, hay que tener en cuenta que el mismo símbolo puede tener diferentes significados según el contexto que lo produce. Además, la cantidad de información que se puede obtener de la técnica proyectiva varía de acuerdo a la comprensión, experiencia y habilidad del que la interpreta.

El test de la figura humana de Machover, nació de la experiencia de la autora con el test de Goodenough, ideó un método para el análisis de la personalidad basado en la interpretación gráfica.

Al parecer, la evaluación psicológica del arte gráfico, fue probablemente la primera técnica proyectiva que se estableció. Los dibujos proyectivos, ponen en juego el flujo de las necesidades de la personalidad que invaden el área de la creatividad gráfica.

Puede decirse que todo acto, expresión o respuesta, pueden llevar implícitos aspectos de la personalidad. Al igual que en cualquier otro movimiento expresivo, en los dibujos proyectivos, las actividades psicomotoras de la personalidad se capturan en un papel.

La autopercepción consciente e inconsciente del examinado, la percepción de personas significativas en el medio y la expresión de muchas necesidades y conflictos determinan el contenido del dibujo a través del cual podemos explorar las motivaciones de conducta que no pueden manifestarse en la comunicación directa.

El dibujo de una persona es una presentación de sí mismo. Para hacerlo, el sujeto debe resolver diferentes problemas y dificultades, buscando un modelo a su alcance. Pero las figuras externas son tan variadas en sus aspectos corporales, que debe hacerse una

selección para reconstruir una persona que sea una representación objetiva. Los procesos de selección suponen la activación principal de tres mecanismos defensivos. La identificación, la proyección y la introyección.

El cuerpo propio es el punto de referencia más íntimo. Durante nuestro desarrollo hemos asociado distintas percepciones y emociones con ciertos órganos corporales y esta imagen corporal que ha desarrollado con la experiencia, determina y guía de algún modo al que esta dibujando. Por tanto, el dibujo de la persona, al suponer una proyección de la imagen corporal, ofrece un camino natural para la expresión de los propios conflictos y necesidades.

En cierto sentido, la figura dibujada es la persona misma y el papel en que dibuja corresponde a su ambiente. De esta forma, quien examine el dibujo debe tratar de extraer del producto gráfico, lo que en éste ha puesto el examinado.

Por esta razón, tiene importancia el análisis de los aspectos formales del dibujo, tales como el tamaño de la figura, la colocación en la página, la estructuración del trazo, etcétera. En este ámbito parece que dichos aspectos están menos sujetos a variabilidad que los contenidos, tales como los detalles corporales, la ropa, los accesorios.

Machover afirma que los dibujos de pacientes obtenidos durante un período de años, son tan notablemente parecidos que llegan a constituir firmas personales.

**Los postulados básicos que sustentan el test son:**

- a) Existe una tendencia en el hombre a ver el mundo de manera antropomórfica, a través de su propia imagen.
- b) La esencia de la visión antropomórfica del medio es el mecanismo de proyección.

- c) Las distorsiones forman parte del mecanismo de proyección, siempre que éste tenga una función defensiva, es decir que esté al servicio de adscribir al mundo externo aquello que la persona niega de sí misma.

### **La Persona**

La persona como ser humano vivo, lleva en sí misma, directamente, el autorretrato y la proyección de la percepción corporal, etcétera. Por lo tanto, en ocasiones despierta intensos sentimientos en sujetos paranoides y psicópatas que se niegan a dibujarla.

#### **Vista como autorretrato, la persona puede representar al sujeto:**

1. Como es.
2. Tal y como se percibe.
3. Como le gustaría ser.

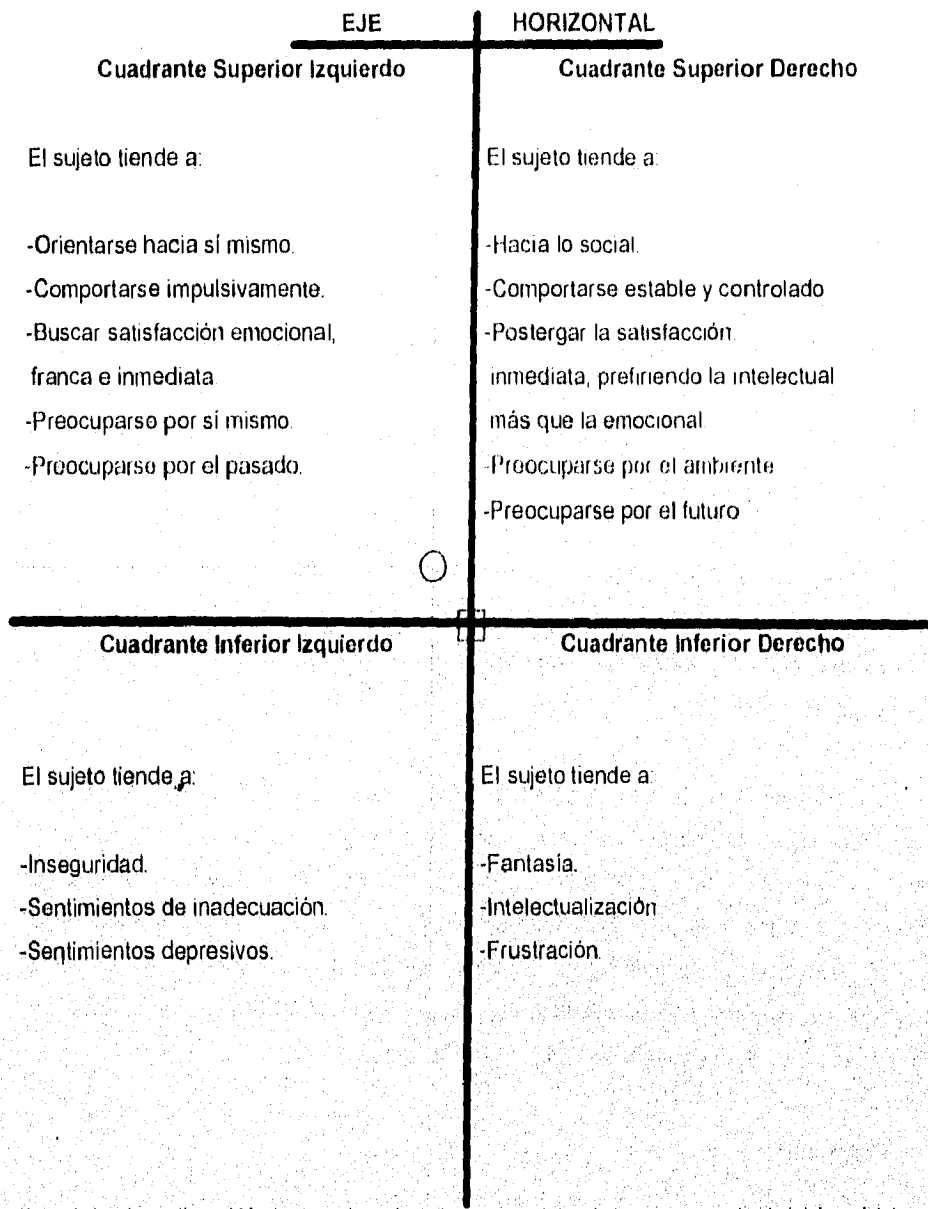
#### **Por otra parte, también simboliza:**

4. El concepto de rol sexual.
5. La actitud del sujeto hacia sus relaciones interpersonales.
6. La actitud del sujeto hacia una relación interpersonal específica.
7. Ciertos temores específicos, creencias obsesivas, etcétera.

#### **Vista como la representación de alguien diferente al sujeto simboliza:**

1. A la persona que más le agrada.
2. A la persona que más le desagrada.
3. A una persona hacia la cual el sujeto siente ambivalencia.

El movimiento de la persona no es anormal, al contrario, puede indicar que el sujeto está adaptado satisfactoriamente.



**Nota:** Antes de analizar el Machover es importante tomar en cuenta edad, sexo, y escolaridad del candidato.

## **Técnica del dibujo de una persona**

Tanto el dibujo como las conductas que presenta la persona, antes y durante la ejecución del mismo, ofrecen datos para el análisis psicológico.

### **Procedimiento básico**

**Equipo.** Se le da al examinado un lápiz (nº 2 ó 2 1/2) y papel blanco de 21 x 28 cm. El papel debe estar al alcance del brazo para que pueda tomar la hoja y colocarla en la posición que prefiera. El individuo debe estar sentado cómodamente y tener espacio suficiente para brazos y piernas.

**Consignas.** -Por favor dibuje una persona. Si el examinado hace preguntas se le dice: Dibuje lo que prefiera, del modo que prefiera. No nos interesa como dibuja sino que dibuje una persona-. Hay que persuadirlo de que ejecute el trabajo, pero no se le debe dar ninguna información sobre el mismo.

El examinado debe dibujar una figura completa, si no lo hace, se le da otra hoja y se le pide que lo haga. Las hojas se van enumerando. Una figura completa debe incluir la mayor parte de las cuatro áreas principales del cuerpo: cabeza, tronco, brazos y piernas. Si cualquiera de estas áreas está totalmente omitida, la figura debe considerarse incompleta. Si se omite sólo una parte del área, el dibujo está completo. Se deben repetir las consignas hasta que resulte un dibujo satisfactorio de la figura humana. Si la primera figura es un hombre, se pide que la siguiente sea una mujer y viceversa.

### **Conducta**

Nos interesa como se orienta el examinado. ¿Expresa una gran necesidad de consignas? ¿Se entrega a la tarea con comodidad y confianza? ¿Duda de su habilidad? ¿Se muestra inseguro, ansioso, desconfiado, arrogante, hostil, cauteloso, impulsivo?



## **Análisis del dibujo**

### **Secuencia de la figura**

Ver que dibuja primero, el hombre o la mujer. En una prueba de 5,500 adultos, un 89% dibujó primero la figura del propio sexo. Parece ser que la incidencia de desviaciones es mayor entre los sujetos que requieren un tratamiento psicoterapéutico.

Es atípico que un examinado dibuje primero la figura del sexo opuesto y hay que explorar por que sucede esto. Alguna de las razones puede ser inversión sexual; confusión de identificación sexual; gran dependencia del padre del sexo opuesto al de él, o bien, gran dependencia de alguna persona del sexo opuesto o intensa fijación en ella, regresión a un estado de narcisismo primario en el que se es "uno con la madre" u otros. A veces el examinado pregunta que sexo dibuja primero, lo cual puede indicar confusión, con respecto al rol sexual.

### **Comparación de figuras**

La diferencia de los dibujos de ambos sexos da información con respecto a las actitudes sexuales. La diferencia puede estar en el tamaño, en la movilidad, en el largo de los brazos, en la forma de estar parados.

**Tamaño.** La relación entre el dibujo y el espacio gráfico disponible se vincula con la relación entre el individuo y su ambiente, entre el individuo y las figuras parentales. El tamaño expresa como responde el individuo a las presiones ambientales. Si la figura es pequeña, puede ser que el individuo se sienta inadaptado y responde al ambiente con sentimientos de inferioridad. Si la figura es grande, significa que el individuo responde con agresión. Se califica al dibujo de grande o pequeño, según la impresión que transmite la relación entre la figura y el espacio que la circunda.

**Movimiento.** Por lo general, los dibujos que sugieren mucha actividad pertenecen a individuos que sienten fuertes impulsos hacia la actividad motora. Los dibujos que dan impresión de extrema rigidez, corresponden a individuos con conflictos graves muy profundos. Los dibujos de figuras sentadas o reclinadas, expresan bajo nivel energético, falta de impulso o agotamiento emocional. Las figuras mecánicas e inanimadas pueden indicar signos de despersonalización y de psicosis.

**Distorsiones y omisiones.** La distorsión u omisión de cualquier parte de la figura sugiere que los conflictos del examinado pueden relacionarse con ellas. Los individuos con conflictos sexuales omiten o distorsionan las áreas relacionadas con aspectos sexuales. Tanto las partes borradas como las más marcadas, implican lo mismo que las distorsiones u omisiones y pueden estar vinculados con áreas conflictivas.

**Región de la cabeza.** Por lo general, el concepto del "yo" se concentra en la cabeza y en el rostro. Una cabeza muy grande puede ser símbolo de pedantería, de aspiraciones intelectuales, de dolores de cabeza u otros síntomas somáticos o de introspección.

Una cabeza y rostro poco claros pueden significar autoconciencia y timidez. Si la cabeza se dibuja al final, puede haber claridad en contraste con un cuerpo apenas esbozado, puede significar que el examinado tenga sentimientos de inferioridad o vergüenza en relación con partes y funciones del cuerpo.

Los candidatos narcicistas u homosexuales dan mayor importancia al cabello. La barba o bigote está ligado a una búsqueda compensatoria de virilidad en individuos que tienen dudas acerca de su musculatura. Los dientes pueden significar que el examinado sea oral, agresivo y sádico.

Las personas que dibujan la boca con una sola línea puede ser agresiva a nivel verbal. La que dibuja oval, o abierta y carnosa, es posible que sea oral-erótica y dependiente. Ojos grandes y pestañas en la figura masculina hablan de un homosexual.

Las orejas agrandadas pueden denotar algún daño orgánico en el área auditiva o un conflicto homosexual pasivo.

El cuello puede considerarse como un vínculo entre el control intelectual y los impulsos del ello. Un cuello largo puede revelar dificultades para controlar y dirigir los impulsos instintivos, pero indicar la existencia de síntomas somáticos en esa área.

**Brazos y manos.** Estos expresan el contacto y la manipulación. Las manos ocultas expresan dificultades de contacto con sentimientos de culpa en relación con actividades manipulatorias (masturbación). Manos visibles y grandes puede interpretarse como conducta compensatoria a dificultades de contacto. Las manos sombreadas expresan ansiedad con respecto a la manipulación. Los brazos apretados al cuerpo manifiestan sentimientos defensivos. Si son largos y extendidos fuera del cuerpo pueden indicar necesidades agresivas dirigidas hacia el exterior. Los puños cerrados sugieren agresión reprimida.

**Otras partes del cuerpo:** El prestar a las piernas y a los pies más atención que al resto del cuerpo, puede ser señal de depresión. Si las caderas de la figura masculina son más grandes y redondeadas de lo normal, el examinado quizá posea fuertes rasgos homosexuales. La misma interpretación se da cuando el tronco aparece ceñido a la cintura.

Si hay articulaciones delineadas, se trata de un individuo compulsivo o de una persona dependiente e indecisa. Si se dibuja la anatomía interna, se trata de un esquizofrénico o de un fármaco, lo mismo que cuando se dibuja el cuerpo con vaguedad o de un modo extraño.

Se debe observar como dibuja el sujeto la figura femenina. Si los pechos están dibujados con cuidado, es posible que el examinado manifieste fuertes necesidades de dependencia oral. Los brazos largos revelan necesidad de una figura materna protectora.

La exageración de indicadores de masculinidad en la figura femenina puede indicar la propia inseguridad con respecto a la masculinidad.

**Vestimenta.** La figura desnuda, así como las partes sexuales expuestas, pueden expresar rebelión contra la sociedad o conciencia de los conflictos sexuales.

Si la figura que corresponde al autoconcepto está dibujada desnuda y con mucho cuidado, es posible que exprese narcisismo corporal. Si está cuidadosamente vestida, revela narcisismo social. Ambas son producto de individuos infantiles y egocéntricos.

La importancia excesiva dada a los botones es un indicador de personalidad dependiente e infantil.

Los bolsillos ubicados en el pecho indican privación oral y afectiva, y son comunes en individuos infantiles y dependientes; también pueden expresar la existencia de identificación psicosexual con la madre, la corbata exagerada se interpreta como símbolo fálico. Si se dibuja con mucho cuidado en una figura afeminada, es posible que el examinado sea homosexual. La corbata pequeña indica sentimientos de inferioridad orgánica. Los cigarrillos, las pipas y los bastones se interpretan como símbolos de búsqueda de virilidad.

### **Grafología**

Las líneas firmes revelan gran impulso y ambición; las líneas suaves, revelan un nivel energético más bajo, y la presión fluctuante, revela inestabilidad o impulsividad.

La dirección del trazo puede ser vertical u horizontal; determinada o indeterminada. Los movimientos horizontales se relacionan con la debilidad, feminidad y vida de fantasía. El trazo vertical se relaciona con determinación e hiperactividad. Si la dirección del trazo está bien determinada es posible que el examinado sea seguro, perseverante y persistente con respecto a las tareas dirigidas a metas. Si los trazos son indeterminados, puede haber ausencia de estas características.

Las líneas derechas sin interrupción suelen ser de individuos lentos e indecisos. Los trazos cortos y abocelados revelan ansiedad e inseguridad. Si el trazado se realiza de un modo libre y rítmico, es posible que el examinado sea una persona abierta y que responde a los estímulos.

El contorno claro y definido de las figuras y las líneas de demarcación reforzada pero no quebradas, expresan necesidad de aislamiento y de protección frente a las presiones externas. El sombreado indica ansiedad. Si se le encuentra en las áreas sexuales, es posible que la ansiedad se relacione con las funciones sexuales.

El énfasis en las líneas que van de derecha a izquierda se vincula con la introversión y el retraimiento; el énfasis en las de izquierda a derecha revela tendencias hacia la extroversión.

### **Miscelánea**

Las representaciones abstractas se interpretan como signos de evasión y son características de individuos inseguros que dudan de sí mismos. Si se dibujan figuras ridículas se expresa autodesdén y autohostilidad; esto se encuentra en adolescentes que se sienten rechazados o inadaptados. Los dibujos de brujas son propios de individuos que sienten hostilidad hacia la mujer.

Cuando se agregan líneas que representan piso o cercas se interpreta como necesidad de apoyo o de auxilio. Los individuos histéricos, impulsivos e inestables hacen dibujos poco precisos y uniformes.

### **3.3.3.3 Moss de Adaptabilidad**

**Objetivo:** nos servirá para detectar hasta que grado una persona tiene la habilidad para adaptarse al puesto de mando, se evalúa por medio de los siguientes aspectos:

## **Tareas**

- I Habilidad en supervisión.** Significa tener control del personal, tomar decisiones y detectar conflictos.
- II Capacidad de decisión en las relaciones humanas.** Responsabilidad, negociación, conservar buenas relaciones humanas.
- III Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.** Decidir la magnitud del problema y proporcionar alternativas de solución, previniendo consecuencias.
- IV Habilidad para establecer relaciones interpersonales.** Establecer contacto con la persona adecuada en el momento adecuado y de manera aceptable.
- V Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.** Responder asertivamente ante las relaciones interpersonales.

**Aplicación:** Es un test de autoaplicación individual o colectivo.

**Escolaridad:** Bachillerato y licenciatura.

**Niveles:** Mandos medios, ejecutivos que tengan personal a su cargo.

## **Instrucciones**

Se le da la prueba al sujeto con las siguientes instrucciones: "aquí tiene usted una serie de problemas, los cuales tienen cuatro respuestas, usted tendrá que seleccionar la que considere que es la más acertada marcando con una x la letra correspondiente".

### **Calificación:**

Se otorgará un punto bueno por cada respuesta correcta, tomando como base la tabla de respuestas que se localiza en la hoja clave de la calificación.

Enseguida se suman los aciertos de cada una de las tareas y se van marcando los cuadritos que correspondan en la hoja de perfil de adaptabilidad al puesto, p. ej.: Si un sujeto tuvo en la tarea I (Habilidad en Supervisión) dos aciertos se marcarán los cuadros con el número 17 y 34, lo que dará dos puntos de resultado y así se continúa con las demás tareas. Al final se suman datos y en base a esto obtendremos el rango.

## MOSS

### Hoja de respuestas

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1. (a) (b) (c) (d)  | 16. (a) (b) (c) (d) |
| 2. (a) (b) (c) (d)  | 17. (a) (b) (c) (d) |
| 3. (a) (b) (c) (d)  | 18. (a) (b) (c) (d) |
| 4. (a) (b) (c) (d)  | 19. (a) (b) (c) (d) |
| 5. (a) (b) (c) (d)  | 20. (a) (b) (c) (d) |
| 6. (a) (b) (c) (d)  | 21. (a) (b) (c) (d) |
| 7. (a) (b) (c) (d)  | 22. (a) (b) (c) (d) |
| 8. (a) (b) (c) (d)  | 23. (a) (b) (c) (d) |
| 9. (a) (b) (c) (d)  | 24. (a) (b) (c) (d) |
| 10. (a) (b) (c) (d) | 25. (a) (b) (c) (d) |
| 11. (a) (b) (c) (d) | 26. (a) (b) (c) (d) |
| 12. (a) (b) (c) (d) | 27. (a) (b) (c) (d) |
| 13. (a) (b) (c) (d) | 28. (a) (b) (c) (d) |
| 14. (a) (b) (c) (d) | 29. (a) (b) (c) (d) |
| 15. (a) (b) (c) (d) | 30. (a) (b) (c) (d) |



## MOSS

### Plantilla de calificación

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1. ( ) ( ) (c) ( )  | 16. ( ) ( ) ( ) (d) |
| 2. ( ) (b) ( ) ( )  | 17. ( ) (b) ( ) ( ) |
| 3. ( ) ( ) ( ) (d)  | 18. ( ) ( ) ( ) (d) |
| 4. ( ) (b) ( ) ( )  | 19. ( ) ( ) (c) ( ) |
| 5. ( ) (b) ( ) ( )  | 20. ( ) (b) ( ) ( ) |
| 6. ( ) (b) ( ) ( )  | 21. (a) ( ) ( ) ( ) |
| 7. ( ) (b) ( ) ( )  | 22. (a) ( ) ( ) ( ) |
| 8. ( ) (b) ( ) ( )  | 23. (a) ( ) ( ) ( ) |
| 9. ( ) ( ) (c) ( )  | 24. ( ) ( ) ( ) (d) |
| 10. ( ) ( ) (c) ( ) | 25. ( ) (b) ( ) ( ) |
| 11. (a) ( ) ( ) ( ) | 26. ( ) ( ) (c) ( ) |
| 12. ( ) ( ) (c) ( ) | 27. (a) ( ) ( ) ( ) |
| 13. ( ) ( ) ( ) (d) | 28. ( ) ( ) (c) ( ) |
| 14. ( ) ( ) ( ) (d) | 29. ( ) ( ) (c) ( ) |
| 15. ( ) ( ) ( ) (d) | 30. (a) ( ) ( ) ( ) |

PERFIL DE ADAPTABILIDAD AL PUESTO DE MANDO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO

\_\_\_\_\_

PERCENTILES

HABILIDAD EN SUPERVISIÓN	17	34	50	67	84	100%	PUNTO	
CAPACIDAD DE DECISIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS	20	40	60	80	100%			
CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES	13	25	38	50	63	75	88	100%
HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES	20	40	60	80	100%			
SENTIDO COMÚN Y TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	17	34	50	67	84	100%		
						RANGO		

CLAVE DE VALORES Y RANGOS

RESPUESTAS POR AREA

- 0-II V DEFICIENTE
- 12-14 IV INFERIOR
- 15-16 III - MEDIO INFERIOR
- 17-18 III MEDIO-MEDIO
- 19-20 III + MEDIO SUPERIOR
- 21-23 II SUPERIOR
- 24-25 I MEDIO SUPERIOR

- I 2, 3, 16, 18, 24, 30
- II 4, 6, 20, 24, 29
- III 7, 9, 12, 14, 19, 21, 26, 27
- IV 1, 10, 11, 13, 25
- V 5, 8, 15, 17, 22, 28

OBSERVACIONES

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

### **3.3.4 Pruebas de Aptitudes**

Los test de aptitudes se diseñan con el fin de medir la capacidad de una persona para realizar ciertas tareas. La aptitud por consiguiente, se refiere a las habilidades de un hombre antes de su formación en una tarea específica. Su aptitud por tanto, depende de las habilidades que ha desarrollado a través de la herencia, el crecimiento y la extensión en que han sido mejoradas por medio del ejercicio y de la experiencia en general. El objetivo de los test de aptitudes es obtener antes del adiestramiento una indicación de si un hombre realizará bien su tarea después de entrenarse para ella. Es bien sabido que hombres con el mismo entrenamiento muestran grandes diferencias en el rendimiento de un trabajo, la causa de estas diferencias la constituye la desigualdad de aptitudes. Los test de aptitudes por consiguiente se designan de tal forma que la experiencia previa no influya sobre la puntuación alcanzada.

Los test de aptitudes incluyen también medidas de funciones corporales y de los diversos aspectos de las funciones sensoriales, tales como la visión, el oído y el equilibrio. Estas son claramente dependientes de los factores de desarrollo corporal y no se cambian por la práctica o la experiencia.

#### **3.3.4.1 Pruebas Industriales de Venezuela - PIV**

Estas pruebas están formadas por trece subtest, cada uno de los cuales mide una capacidad determinada. Estas pruebas tienen una clave de calificación, es la calificación bruta, a través de tablas de conversión encontramos el puntaje pesado; este puntaje nos va a permitir obtener calificaciones que van desde calificación baja hasta la calificación superior.

**Términos comerciales:** Esta prueba es útil para entender palabras e información, usadas en los negocios y en la industria. Para personal que se vaya a dedicar a trabajo de oficina; secretarías, contadores, agentes de ventas.

**Herramientas:** Personal obrero especializado, semiespecializado o ayudantes: (plomeros, carpinteros, choferes, gente que se encarga de trabajo manual con ayuda de herramientas).

**Números:** Contadores o personal que tenga que trabajar con códigos, capturistas, archivistas (cálculo mental), cajeras.

**Percepción:** para cajeras, secretarías, mecanógrafas, archivistas, capturistas, psicólogos, cirujanos (discrimina semejanzas y diferencias).

**Razonamiento:** Elaboración de procesos lógicos: pedagogos, psicólogos, médicos (nivel licenciatura), laboratoristas, profesores, enfermeras (a nivel técnico).

**Palabras:** cualquier persona que tenga relación con hablar o escribir, como instructor, orador, corrector de estilo, escritor, psicólogo, sociólogo.

**Memoria:** Secretaria a nivel director, niveles de licenciatura.

**Bloques:** Mide planeación y organización a nivel licenciatura.

**Destreza:** Obreros, choferes, labores de tipo manual, cortadores, maquiladores, costureras, etcétera.

Sólo estos nueve subtest, son los que nos interesan para la selección de personal en diferentes niveles.

Es importante destacar que las pruebas psicométricas expuestas no son todas las existentes en el mercado. El mencionar todas, agotaría el espacio destinado al estudio; sin embargo, se presentan las más relevantes y utilizadas en la industria y que de alguna forma sirven para sustentar la propuesta del siguiente capítulo en relación al tipo de batería utilizada, considerada como idónea para los distintos puestos de una Institución determinada.

CAPÍTULO IV

**LA LABOR DEL PEDAGOGO COMO UNA  
ALTERNATIVA EN EL CAMPO DEL  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### 4.1 El Objetivo General de la Licenciatura en Pedagogía

Parte medular de este capítulo es el análisis que se realiza del objetivo general de la licenciatura en pedagogía de los perfiles de ingreso y egreso, el mercado ocupacional y las asignaturas del plan de estudios que forman al pedagogo como un profesionista capacitado para desarrollarse en el área de reclutamiento y selección de personal; asimismo, se presenta una propuesta pedagógica sobre la base de los instrumentos revisados y herramientas de trabajo utilizadas en dicha práctica por profesionales en pedagogía, explicadas y tratadas a lo largo de esta tesis. La educación como actividad primordial del pedagogo no debe de limitarse. En la actualidad su función ha sido confundida; se ha considerado que un pedagogo es el que se encarga de cuidar niños o que es exclusivamente un docente. Esto debido a la falta de conocimientos sobre su perfil.

La Pedagogía no puede desligarse del todo de otras ramas del saber; pero si ha definido su objeto de estudio, la educación a través de sustentos teóricos, cuyo estudio metodológico le permite abordar el fenómeno educativo. El objetivo primordial de la licenciatura en Pedagogía es "formar profesionistas capacitados en el análisis filosófico, científico y técnico de todos aquellos problemas relacionados con el fenómeno educativo", de tal modo que dicha formación les permita formular y desarrollar nuevas estrategias educativas, de toda unidad que permita resolver la problemática educativa contemporánea<sup>11)</sup>

Con ello se describen las funciones sustantivas de la labor profesional del Pedagogo, el cual estará preparado para planear, programar, supervisar y controlar las actividades educativas de aquellas Instituciones encargadas de proporcionar los servicios de orden educativo que la sociedad demande.

---

<sup>11)</sup> Facultad de Filosofía y Letras, *Organización Académica*, 158.

No obstante las actividades del pedagogo se han ido modificando de acuerdo a los cambios evolutivos que se han dado en la sociedad, por lo que éstas funciones deben respaldar a la demanda social.

#### **4.2 Perfil de la Licenciatura en Pedagogía**

- Hábitos de Lectura.
- Espíritu altruista.
- Inquietud por la investigación bibliográfica y de campo
- Habilidad para el razonamiento de problemáticas sociales, educativas, culturales y psicológicas.

#### **-Habilidades que se desarrollan durante la carrera:**

- Análisis de escritos con grados de abstracción y dificultad progresivos.
- Conocimiento y empleo de términos técnico-didácticos, psicológicos y sociológicos
- Investigaciones de campo con sus respectivos informes.
- Análisis y evaluación de planes y programas de estudio.
- Manejo básico de batería de pruebas psicológicas y su interpretación.
- Habilidades en el manejo de grupos en clase con apoyos técnico-didácticos.

#### **Perfil del Egresado de la Licenciatura en Pedagogía**

"El Profesional en Pedagogía estará capacitado para planear, programar, supervisar y controlar las actividades en formación pedagógica" <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(2)</sup> *Ibidem*, 68.



#### 4.2.1 El Mercado Ocupacional del Pedagogo

<b>Investigación</b>	Educativa	-Escuela -Familia
	Social	-Comunidad urbana -Comunidad rural
	Cultural	-Culturas antiguas -Culturas modernas -Culturas contemporáneas
<b>Docencia</b>		-Guardería o puericultura -Preescolar -Primaria -Secundaria -Bachillerato -Profesional -Cursos de especialización en docencia -Educación especial -Reclusorios -Bibliotecas -Capacitación a empresas y actualización de docentes
<b>Planeación</b>		-Educativa a cualquier nivel -Diseño curricular

**Asesoría**

- En reestructuración de planes y programas en distintos niveles
- En elaboración de currículas a cargo de otros profesionales

**Organización**

- Educativa en colegios e incluso empresas

**Administración**

- De recursos humanos y recursos materiales en institutos y empresas

**4.3 Las asignaturas del plan de estudios en el Área de Psicopedagogía que posibilitan la formación del Pedagogo en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal**

Es importante señalar que la proyección y perspectiva del pedagogo para incursionar en el área de la Administración de Recursos Humanos, tiene su origen y fundamento en el plan de estudios de la carrera de Pedagogía de 1966 en el que se hacen modificaciones al plan de 1959, creándose cuatro áreas, la de Didáctica y Organización, Psicopedagogía, Sociopedagogía y el área de Historia y Filosofía. Con la idea de que el estudiante, profundizará en su especialización, en 1977 se crean los talleres de didáctica, Comunicación, Orientación escolar, Investigación pedagógica y Orientación educativa, Vocacional y Profesional. Lo anterior, permite explicar las primeras prácticas profesionales que se le confieren al pedagogo, como son: el de formación de docentes, supervisor, administrador escolar e investigador, lo cual significaba que tenía una visión reducida al ámbito escolar; sin embargo, con el transcurso del tiempo se abren nuevas perspectivas, quedando obsoletas algunas prácticas profesionales y creándose otras.

"Las actividades asignadas a cada una de las áreas tienen como finalidad propiciar la integración de una formación teórico-metodológica e instrumental más acorde con los requerimientos que la sociedad demanda del pedagogo" <sup>(3)</sup>.

Cabe mencionar que una de las áreas que posibilitan las bases psicológicas para desempeñar la función de Reclutamiento y Selección de Personal es la de Psicopedagogía, la cual se puede definir como aquellas "técnicas que derivándose del desarrollo teórico del campo de la psicología, se adecuan a su aplicación en el campo educativo" <sup>(4)</sup>. Esto lleva a generar planteamientos racionales que abran la posibilidad de la generación de un saber estructuralmente Pedagógico; recurriendo al campo psicológico para el logro de un saber asignado como modelo de práctica profesional y por lo que es una opción del pedagogo recurrir a la especialización de esta disciplina para enriquecerla.

A continuación se presenta una relación de materias fundamentales que representan las bases para que el profesional en psicopedagogía pueda incursionar en el campo del Reclutamiento y Selección de Personal.

### **Area psicopedagógica**

#### **Psicología de la educación I**

#### **Problemas en la constitución del campo de la psicología**

- a) Corrientes continuistas.
- b) Corrientes discontinuistas en la generación del conocimiento científico.
- c) Epistemología.
- d) Noción de ruptura epistemológica.

<sup>(3)</sup> José Antonio Serrano Castañeda, *Reflexiones sobre el Area de Pedagogía del Plan de Estudios de la Lic. en Pedagogía*, ENEP-Aragón, 313 y 314.

<sup>(4)</sup> *Ibidem*, 317.

## **Corrientes Principales en el campo de la Psicología**

- a) Conductismo
- b) Gestalt
- c) Psicoanálisis
- d) Psicología Genética

Proporcionan antecedentes y bases indispensables acerca del conocimiento y la psicología; así como sus distintas variantes según la corriente que la aborde. De tal forma que cada una conceptualiza su propia terminología, objeto y método de la formación del pedagogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que en algunas de estas corrientes encuentran su fundamento en diversos test utilizados en dicho campo.

## **Psicología y pedagogía**

- a) Noción de psicopedagogía

Conocemos la terminología adecuada para manejar algunos problemas psicológicos y diagnosticar en ambos campos.

## **Conocimiento de la Infancia**

### **Introducción a la Psicología Infantil**

- a) Antecedentes y concepción del niño a través de la historia
- b) Métodos y técnicas de estudio.
- c) Breve reseña de las principales teorías en el estudio del infante

### **Desarrollo Prenatal**

- a) Concepción del embarazo.
- b) Períodos de la vida prenatal.
- c) Influencia del medio ambiente en el desarrollo prenatal
- d) Nacimiento, tipos y consecuencias.
- e) El Neonato, primeros días de vida

### **Desarrollo Psicomotor**

- a) Crecimiento físico, ritmo, dirección y secuencia.
- b) Desarrollo Psicomotor, diferenciación, inteligencia e integración.
- c) Bipedestación y control de esfínteres.
- d) Habilidades motrices; autosuficiencia.
- e) Coordinación motriz.
- f) Maduración; escala de madurez (A. Gessel).

### **El niño y los procesos afectivos**

- a) Formación del yo, concepto de sí mismo.
- b) Los afectos, la percepción y la comunicación.
- c) El desarrollo psicosexual.
- d) Desarrollo posfreudiano - socialización (Erikson).
- e) Contacto con pares, guarderías y jardín de niños, ingreso a la escuela e importancia de los compañeros, desarrollo personal; autopercepción e identificación sexual.

Comprensión del origen de todo ser humano, la concepción, el desarrollo fetal, neonatal, desarrollo psicomotriz y procesos afectivos, las problemáticas que pueden presentarse y como repercuten en el individuo adulto y por ende en su desempeño laboral.

Nos proporciona indicios de problemáticas infantiles no resueltas, que pueden ser manifestadas en los test de personalidad y otros.

### **Psicología de la Educación II**

- a) Modelos de relación cognoscitiva.
- b) Sujeto y objeto.
- c) Teorías que ponen énfasis en el objeto y en el sujeto cognoscente, teorías de la disciplina mental, gestalt, conductismo.

### **Teorías interaccionistas**

- a) Eventos de la instrucción, fases del aprendizaje.
- b) Papel del lenguaje.
- c) Aprendizaje significativo.
- d) Experiencia mediana y directiva.
- e) Invariantes funcionales.
- f) Fases del aprendizaje grupal.
- g) Procesos de aprendizaje.
- h) Principios de aprendizaje.

### **Desarrollo Cognoscitivo**

- a) Introducción general a la teoría de Piaget.

b) Principales características de las etapas sensomotriz, preoperativa, preconceptual y operaciones formales.

c) Los mecanismos de adaptación, asimilación, equilibrio y esquemas.

Las funciones mentales superiores íntimamente relacionadas con las áreas que constituyen al sujeto integral, abordadas en este apartado, nos capacitan en la comprensión del proceso de aprendizaje del ser humano. La facilidad de aprendizaje también es un tópico tratado por los test de selección de personal, por ello es indispensable conocer como se da dicho proceso.

### **Aprendizaje y motivación**

a) Teorías conductistas.

b) Teorías psicoanalíticas.

c) Teoría cognoscitivista.

Nos proporciona conocimientos básicos que podemos dirigir hacia como mantener la motivación en los grupos de aspirantes a empleo, sobre todo cuando son jornadas largas de pruebas y cuando éstos sienten no haber acreditado alguna prueba. Es importante no dejar que decaiga y merme su rendimiento, el reclutador debe tener la habilidad de sostener motivado al grupo.

### **La relación educativa**

a) Historia de la figura docente.

b) Aspectos sociales de la relación.

c) La educación como práctica social.

d) La relación inconsciente.

Nos proporcionan conocimientos básicos, acerca de la forma que se puede mantener la motivación, tomando en cuenta su origen, la relación que existe con la familia los padres, la escuela y el docente como las primeras figuras de autoridad que el niño reconoce en su microcosmos, la manera como se relaciona con ellos nos dará indicios para inferir su relación con superiores en el desempeño laboral

### **Afectividad e inteligencia**

- a) La inteligencia, su naturaleza y su desarrollo
- b) La interacción social y afectiva.
- c) Las transformaciones afectivas.

### **Juego y Desarrollo**

- a) Juego infantil y desarrollo cognoscitivo.
- b) Juego y afectividad; Winnicott.
- c) El juego; H. Wallon.
- d) Función social del juego.

Analiza como el área afectiva, el juego y la función superior de inteligencia, repercute en el actuar del individuo, su relación con los demás y su medio, incluyendo el laboral

### **Prácticas sobre experimentos efectuados por Piaget**

- a) Pensamiento operativo y adaptación social.
- b) Exposición en la cámara de Gessell, sobre los experimentos



Complementa desde la perspectiva de la Psicología Genética el desarrollo Bio-psicosocial, cognitivo y afectivo del niño, que apoyan a la comprensión de los antecedentes del candidato a seleccionar.

### **Psicotécnica Pedagógica**

#### **Diagnóstico y tratamiento de los problemas de aprendizaje**

- a) Factores de problemas de aprendizaje, orgánicos, específicos, psicógenos y ambientales. El problema del aprendizaje como síntoma.
- b) Psicopedagógica, concepto de entrevista semidirigida con padres, entrevista de motivo de consulta.
- c) Historia de desarrollo y aspectos centrales.
- d) Hora de juego diagnóstico, juego de aprendizaje, aspectos observables, momentos, interpretación desde el punto de vista psicoanalítico y cognoscitivo.
- e) Prueba psicométrica, orígenes, demanda histórica, características, crítica epistemológica e ideológica, las pruebas psicométricas y la discriminación, el concepto de inteligencia.
  - 1. Test de inteligencia Wisc.
  - 2. Test de maduración visomotora, prueba de Bender
- f) Pruebas específicas, de motricidad, lateralidad, de discriminación derecha, izquierda, de lecto-escritura y cálculo.

g) Pruebas proyectivas, concepto, fundamento teórico, test de figura humana, test de la familia.

h) Análisis ambiental, elementos observables.

i) Elaboración de hipótesis diagnóstica, derivación terapéutica, abordaje multidisciplinario.

j) Elaboración del informe psicopedagógico, devolución de información al niño, a los padres y a la Institución.

Concretamente se manipulan manuales, protocolos, tablas de calificación e interpretaciones de test, algunos de ellos son el antecedente de los utilizados en el Reclutamiento y Selección de Personal.

### **Conocimiento de la adolescencia**

#### **Adolescencia**

- a) La adolescencia en la historia (concepción histórica de la adolescencia)
- b) Definiciones de la adolescencia (factores que influyen en su definición).
- c) Diferencia y relaciones entre adolescencia y pubertad.
- d) Métodos y técnicas de estudio.

### **La Adolescencia y sus Teorías**

- a) Teoría psicoanalítica. Desarrollo del adolescente según Freud.

b) Teoría cognoscitiva. Desarrollo del adolescente según Piaget, etapa de las operaciones formales.

c) Teoría culturalista. Crisis de identidad según Erikson.

d) Teorías de la antropología social sobre la identidad, adolescencia y fenómeno social, autoritarismo y violencia.

Describen la adolescencia, señalando la importancia de esta etapa en el desarrollo de la personalidad, para realizar modificaciones y/o detectar posibles fijaciones de la misma. Desde el punto de vista de las diversas teorías.

### **Psicotécnica pedagógica II**

#### **Teorías operativas y psicodramáticas en la enseñanza**

a) Grupos operativos: orígenes e historia, fundamentación teórica, conceptos básicos psicoanalíticos.

b) El aprendizaje grupal, técnicas de los grupos operativos, ansiedad y aprendizaje, momentos grupales, ruptura de estereotipos.

c) Utilidad y limitaciones de las técnicas operativas.

d) Técnicas psicodramáticas; representación o juego de roles, dramatización sociodrama, concepto, historia, posibles aplicaciones.

## **II. La educación y el empleo**

- a) Características de la educación en la población joven
- b) Influencia de la educación en el mercado de trabajo.
- c) Sub-empleo y primer empleo del joven
- d) La mujer y la participación económica
- e) La mujer joven y la educación.

En estas materias se amplían los conocimientos sobre manejo de grupos y técnicas de aprendizaje, indispensables en la aplicación de exámenes colectivos, así como la importancia de la participación de la población juvenil y la mujer en el área laboral.

### **Psicología contemporánea I**

#### **Surgimiento de la psicología precientífica**

- a) Nacimiento y desarrollo de la psicología.
- b) El ambiente positivista.
- c) El empirismo inglés.
- d) Psicología experimental alemana.
- e) Las ciencias psicológicas en 1900.

#### **Del estructuralismo al conductismo**

##### **a) Psicología científica**

1. Estructuralismo.
2. Condicionamiento, conductismo e intencionalismo.
3. Psicoanálisis y sistemas afines.
4. Psicología de la Gestalt.

## **b) Funcionalismo**

1. Precursores.
2. Conexionismo (Thorndike).
3. Neoconductismo (teorías conductistas, Guthrie, Watson), (Teórico reforzadores; Thorndike-Skinner).

## **Teorías con orientación psicoanalítica**

### **a) Los actos fallidos**

1. Procesos Psíquicos.
2. El sentido propio.

### **b) Los sueños**

1. Contenido manifiesto y latente del sueño.
2. Sueños infantiles.
3. Elaboración del sueño.

Estas teorías nos proporcionan los elementos para comprender, aplicar e interpretar las pruebas psicológicas aplicadas en el proceso de selección; así como los fundamentos para el análisis de la entrevista y elaboración del reporte psicométrico.

## **Orientación educativa vocacional y profesional I**

### **Necesidades de la orientación**

- a) Orígenes de la orientación.
- b) Significado de la orientación.
- c) Funciones y servicios de la orientación educativa y vocacional.

## **Sistema social y decisión vocacional**

- a) Aplicación del análisis sociológico a la orientación.
- b) Organización cultural.
- c) Ambiente social.
- d) El trabajo.
- e) Pruebas psicológicas

## **Principales teorías en cuanto a la elección de carreras**

- a) Teoría de Roe sobre la influencia de la personalidad en la elección de carreras.
- b) Teoría tipológica de las carreras, de Holland y la conducta vocacional.
- c) Teoría de Gilizbert, Sinsburg, Axelrad y Herma.
- d) Teoría de la conducta vocacional y desarrollo del concepto de sí mismo.

Valoramos en el departamento de selección, el ambiente cultural, social y/o laboral para la toma de decisión en la vocación y las expectativas ya concretas de su profesión en cada aspirante; asimismo aprendemos a aplicar, calificar e interpretar test dirigidos a la orientación vocacional y dentro de ellos algunos afines con los del reclutamiento y selección de personal.

## **Psicología contemporánea II**

### **I. El problema de la relación teórico-práctica**

- a) **El tema de la teoría y la práctica**
  - 1. Aportación de Mao-Tse-Tung sobre la práctica.
  - 2. Diferencia entre teoría idealista y la teoría materialista dialéctica del conocimiento.
  - 3. El problema de la teoría y la práctica en la enseñanza.

## El fetichismo económico y psicológico

### **a) Las aportaciones del fetichismo en Freud y Marx**

1. ¿Qué se entiende por fetiche, según la concepción de Freud?
2. ¿Qué se entiende por fetiche, según la concepción de Marx?
3. El fetichismo en la educación como falso problema de la realidad.
4. El fetichismo del trabajo intelectual.

## Aportaciones psicológicas a la educación

### **a) Los sistemas psicológicos**

1. Función y funcionalismo, estructura y estructuralismo.
2. Psicología de las profundidades, el malestar en la cultura.
3. La psicología social, G. H. Mead.

Nos prepara para analizar la posibilidad que tiene el sujeto de funcionar adecuadamente en el puesto vacante, de sentirse parte de un todo; además de prever qué condiciones del entorno podrían entorpecer su ejercicio laboral, ubica al candidato en la economía de una empresa para remunerar su trabajo.

## La psicología social

### **a) La psicología y la sociedad.**

1. El internalismo y externalismo en la sociedad.
2. El análisis del encargo social en cada rama de la psicología.
3. Teoría de grupos operativos.

La teoría de la psicología social nos sumerge en el ámbito del comportamiento y forma de actuar del sujeto, pero no individualmente, sino en convivencia con sus semejantes. Dicha convivencia deja señales de su personalidad que se manifiesta positiva o negativamente, según como los haya vivido, en sus exámenes proyectivos y de sociabilidad; en lo que quedan de manifiesto las relaciones sociales, las interpersonales, y el manejo de impulsos y adaptación al medio ambiente.

## **Orientación educativa vocacional y profesional II**

### **I. Método en orientación vocacional**

- a) Escolarizados
- b) No escolarizados

### **La modalidad clínica en orientación vocacional**

- a) La entrevista.
- b) Los test utilizados en orientación vocacional.
- c) Integración de un estudio de orientación.

Refuerza los conocimientos adquiridos en orientación, mencionados anteriormente y amplía el panorama de oficios dentro de sistemas no escolarizados.

### **Sistemas de educación especial**

- a) Antecedentes e historia de la educación especial en México.
- b) Ubicación de la educación especial dentro del panorama educativo nacional.
- c) Fundamentos legales, bases para una política de educación especial, fines y objetivos.



## **El sujeto de la educación especial**

- a) Contexto social del sujeto.
- b) Retardo en el desarrollo.
- c) Trastornos sensoriales auditivos.
- d) Impedimentos motores.
- e) Trastornos sensoriales visuales.
- f) Problemas de aprendizaje.
- g) Sujetos sobredotados.

## **Desarrollo y aprendizaje**

- a) Desarrollo cognoscitivo.
- b) Factores del aprendizaje.
- c) Psicogénesis de la lengua escrita.
- d) Psicogénesis del número.

## **Sistemas de educación especial II**

### **Sujetos cuya necesidad de educación especial es fundamental para su integración y normalización**

#### **a) Deficiencia mental**

1. Desarrollo Cognoscitivo en el D.M. (deficiente mental).
2. Nuevas tendencias en deficiencia mental.

#### **b) Trastornos de audición y lenguaje**

1. El niño sordo, clasificación de la sordera.

**c) Trastornos visuales**

1. Conceptos básicos.
2. Los sujetos con trastornos visuales.

**d) Impedimentos motores**

1. Clasificación de los impedimentos motores.
2. Características de los sujetos.

**Sujetos cuya necesidad de Educación Especial es transitoria y/o complementaria a su educación Pedagógica Regular.**

**a) Problemas de aprendizaje**

1. Revisión de conceptos sobre aprendizaje.
2. Presencia de problemas. Análisis de los factores determinantes.
3. Concepción actual en relación a los problemas de aprendizaje.

**b) Problemas del lenguaje**

1. Lenguaje, conceptos básicos.
2. Generalidades acerca del desarrollo del lenguaje.
3. Alteraciones en el lenguaje, características de los sujetos.

**c) Problemas de conducta**

1. Conductas.
2. Características de los sujetos.

**" -Perspectivas de la educación para las personas con necesidades especiales.**

**- Lineamientos de atención.**

- Proceso educativo.

- Funcionamiento de las Instituciones.

- Participación y funciones del pedagogo en las actividades de educación especial" <sup>(6)</sup>.

Se proporcionan conocimientos acerca de individuos con discapacidades físicas o mentales; así como, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación. Considerando aquellas capacidades y potencialidades con las que cuentan para poder incorporarse a la vida activa o mercado de trabajo.

### **Organización educativa I y II**

La demanda profesional de la pedagogía en la actualidad recae, sin duda, en actividades técnicas: "Actividad técnica es el conjunto de procedimientos que utiliza el pedagogo para resolver problemas prácticos del área de su competencia, basándose en principios científicos derivados de la investigación de este campo" <sup>(6)</sup>.

Dentro del área de Organización Educativa, una de las actividades técnicas en el mercado laboral es la administración, la cual representa uno de los campos de trabajo que más recientemente se ha abierto al pedagogo, tanto en Instituciones públicas como privadas, en donde una de sus funciones es la administración de Instituciones educativas, cuyas actividades se encaminan a determinar la estructura de la Institución; generar los instrumentos organizativos para hacer eficiente su funcionamiento (Organigramas, Fluxogramas, etcétera); elaborar los presupuestos, diseñar, aprobar y evaluar proyectos y determinar las políticas. En la actualidad, al pedagogo también se le encomiendan

<sup>(5)</sup> Memorias del Foro de Análisis del currículum de la Licenciatura en Pedagogía, 318-328.

<sup>(6)</sup> Raúl Rojas Nava, Mercado de Trabajo en Actividades Técnicas Profesionales, ENEP-Aragón, 8.

actividades de selección y reclutamiento; así como supervisar el funcionamiento de los recursos humanos y técnicos, programar las tareas y distribuir los recursos en general

A lo largo de esta investigación se ha venido reiterando que la Administración de Recursos Humanos es una función derivada de la incursión de los pedagogos en la administración, en donde las principales actividades son: selección e introducción de personal, aplicación de pruebas psicométricas, realización de entrevistas, análisis del puesto, programas de estímulo y evaluación de personal

Si bien es cierto que el pedagogo no es un profesional preparado ex-profeso para realizar esta función, su preparación en las diversas técnicas psicométricas, las teorías de la personalidad, la psicología de grupos y las relaciones humanas, le han permitido desarrollarse adecuadamente en este campo. De hecho se han encontrado pedagogos realizando estas funciones (paralelamente a las de capacitación en el sector público y en Instituciones privadas).

#### **4.4 Metodología - Propuesta para llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución del Sector Educativo por un Licenciado en Pedagogía**

La presente propuesta surge como una necesidad concreta para mejorar la labor de reclutamiento y selección, de establecer en la Institución una forma que sirviera como modelo para llevar a cabo dicho proceso, en virtud de que los ya establecidos requerían de modificaciones sustanciales, sobre todo en el marco operativo. Para ello se fijó un objetivo concreto.

## **Objetivo general**

Proporcionar al pedagogo las habilidades operativas que le permitan desenvolverse en forma adecuada en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos, concretamente en reclutamiento y selección de personal.

### **4.4.1 El Planteamiento del Problema**

La serie de conocimientos y técnicas aprendidas a lo largo de la licenciatura en Pedagogía, tienen un objetivo claro y básico; sin embargo, en la práctica profesional se puede identificar como compatibles las áreas que abordan el reclutamiento y selección de personal ya que el plan de estudios semeja materias de las licenciaturas en Psicología y Pedagogía, por lo que esta última puede abarcar parte del campo laboral de la primera. Lo anterior no pretende establecer una competencia entre ambas disciplinas, sin en cambio, busca abrir un nuevo camino en el ámbito laboral al pedagogo, con la especialidad de psicopedagogía. Es en este sentido y con base en la información planteada en el marco teórico, que el problema a resolver en la presente investigación es: si el pedagogo puede con fundamento en su formación académica, proporcionar una propuesta concreta que permita al mismo desempeñarse en el área de reclutamiento y Selección de Personal.

### **4.4.2 Las funciones del Pedagogo en el Area de Reclutamiento y Selección de Personal**

El licenciado en Pedagogía debe identificar en forma precisa las funciones que puede desarrollar en la Administración de Recursos Humanos, específicamente en el Area de Reclutamiento y Selección de Personal para que de esta forma su práctica profesional sea valorada. Se ha mencionado que el profesionista en pedagogía cuenta con los elementos teórico-metodológicos que le posibilitan realizar dicha labor.

A lo largo del contenido de este trabajo se han venido mostrando algunas de las funciones o actividades que puede realizar el Pedagogo en el Area de Reclutamiento y Selección de Personal, éstas son:

1. Diseño y elaboración de boletines para difusión de vacantes y contactar con bolsas de trabajo externas.
2. Diseño y elaboración de catálogos de puestos recurriendo a la técnica de especificación y análisis del puesto, con el fin de acomodar al sujeto en el mismo, y que vaya de acuerdo con sus actividades y capacidades.
3. Diseño del formato, requisición de personal, atendiendo la demanda por las diferentes áreas que componen la institución.
4. Realizar entrevistas a candidatos.
5. Programar a exámenes.
6. Aplicación y evaluación de exámenes psicométricos y técnicos (secretariales).
7. Diseñar reportes psicológicos.
8. Entregar reportes psicológicos y/o técnicos a las áreas requeridas.
9. Revisar expedientes en el aspecto técnico, antes de entregar a mecanografía y efectuar el control sobre los mismos, agilizar por prioridades su desarrollo.

#### **4.4.3 El Procedimiento**

**Escenario:** Secretaría de Educación Pública

Dirección General de Evaluación y de Incorporación y Revalidación

Departamento de Recursos Humanos

Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal

#### **Antecedentes Históricos**

A principios de la década de los 70's se llevó a cabo una Reforma Educativa, en la cual fueron agrupadas todas las actividades y funciones relacionadas con la educación, en cuatro áreas académicas y una administrativa.

Su finalidad era asegurar la adecuada formulación de políticas de programación y evaluación educativa, para lo cual se creó la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa, cuya función básica en ese tiempo fué la de coordinar, tanto en lo interno como en lo externo los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo que requería la demanda nacional educativa; así como los diversos procedimientos de planeación necesarios para llevar a cabo esta tarea.

Como resultado de la expansión del Sistema Educativo Nacional, en el año 1984, se formuló la propuesta de organización de la Dirección General de Evaluación (DGE), su estructura orgánica y las funciones de cada una de sus áreas. En ella se planteó que el objetivo de la DGE, sería conocer el comportamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y sistemas educativos; así como sus resultados a través de la evaluación sistemática en el plano educativo nacional, obtener, organizar y distribuir la información necesaria, derivada de la evaluación, para fundamentar y apoyar la planeación educativa y para los fines específicos de la clasificación, acreditación y certificación que el sector educativo requiere. Esta unidad administrativa se avocaría principalmente a la evaluación del aprendizaje.

calidad de los sistemas educativos, efectos de las políticas educativas así como de las acciones del sector.

En el mes de junio de 1988, con motivo de las políticas de racionalización del gasto público, establecida por el Gobierno Federal, se fusionó la Dirección General de Incorporación y Revalidación, en la cual estaba incluida la Dirección de Becas, quedando integrada también a la Dirección General de Evaluación

De esta manera, la DGE se convierte en Dirección General de Evaluación y de Incorporación y Revalidación (DGEIR) la cual se integró con una estructura orgánica más amplia y con funciones complementarias y distintas.

En este sentido la DGEIR, para llevar a cabo la evaluación educativa y sus funciones adicionales que le confiere la normatividad sectorial, cuenta con las siguientes Direcciones de Área:

- Contenidos y Métodos Educativos
- Evaluación del Proceso Educativo
- Evaluación de Políticas y Sistemas Educativos
- Acreditación y Certificación
- Incorporación y Revalidación
- Becas

**Así como:**

- Coordinación Administrativa
- Subdirección de Producción y Distribución de Materiales
- Departamento de Difusión de Programas



De manera general se da a conocer el surgimiento de la DGEIR. Cabe aclarar que en la Coordinación Administrativa se integran los departamentos de Recursos Humanos, Financieros y Materiales, sus funciones principales son:

### **Coordinación administrativa**

1. Planear, organizar y coordinar la administración del personal de los recursos materiales y financieros; así como la prestación de los servicios generales en la unidad administrativa conforme a las normas, políticas, lineamientos y procedimientos aplicables.
2. Dirigir y coordinar las actividades relativas a la selección, contratación, desarrollo, promoción y control del personal de la Dirección General.
3. Elaborar con la participación de las áreas de la Dirección General, el anteproyecto de programa presupuesto anual.
4. Registrar y controlar la administración de los ingresos propios de la Dirección General, conforme a la normatividad establecida para el efecto.
5. Coordinar la elaboración del programa anual de adquisiciones y dirigir la solicitud, recepción, almacenamiento y suministro de los recursos materiales.
6. Organizar, coordinar y supervisar los servicios generales, así como el control de inventarios y la custodia de los bienes muebles e inmuebles.
7. Establecer y mantener actualizados los sistemas de contabilidad y control presupuestal de la Dirección General.

8. Coordinar la contratación y pago de personal externo; así como la asignación y el control de recursos financieros requeridos para los proyectos de evaluación, conforme a las normas y lineamientos establecidos para el efecto.

Es el Departamento de Recursos Humanos, como ya se mencionó antes, es donde se ubica el área de Reclutamiento y Selección de Personal y las funciones principales que realiza en forma general son:

#### **Departamento de recursos humanos**

1. Instrumentar y operar, en coordinación con las áreas de la Dirección General, los mecanismos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Desarrollo de Personal.
2. Difundir las disposiciones relativas a la administración de personal; así como captar, sistematizar y controlar los movimientos e incidencias del mismo.
3. Elaborar y mantener actualizadas las plantillas, el Kardex, los expedientes y demás registros y controles de plazas del personal de la Dirección General.
4. Promover la capacitación y desarrollo del personal y proponer el programa anual correspondiente, en coordinación con las áreas de la Dirección General.
5. Controlar las actividades relativas a la administración de sueldos y salarios, conforme a las políticas vigentes.
6. Organizar y efectuar el pago de remuneraciones al personal asignado a la Dirección General.

7. Colaborar con el Departamento de Recursos Financieros en los registros del ejercicio presupuestal de servicios personales; así como la actualización de los techos financieros.

### **Procedimiento**

Como parte de la práctica profesional cotidiana en la Secretaría de Educación Pública, se adquirió el conocimiento y manejo de algunas pruebas psicológicas y técnicas secretariales, que aunado a la formación en psicopedagogía llevó a una práctica funcional de lo ya establecido. Sin embargo, como se mencionó, hacían falta modificaciones sustanciales que hicieran del reclutamiento y selección de personal, un proceso ordenado y lógico, que además de ser funcional, permitiera organización y flexibilidad para estar acorde a los procedimientos de la Institución (DGEIR).

En principio se siguió el esquema de U. V Kuri, el cual ha sido presentado en páginas anteriores. Posteriormente se procedió a una adaptación de dicho procedimiento a las necesidades e insumos de la DGEIR, previa complementación con lecturas y cursos relacionados con los aspectos operativos del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. Como primer paso fue realizada una selección de las posibles pruebas psicológicas que se utilizarían en los perfiles ya establecidos. (Debido a esto ya no fue necesario efectuar el análisis de puesto).
2. En forma paralela se proyectaron los cambios y la elaboración de formatos para la requisición de personal, la presolicitud y la solicitud, y lo más importante, un formato para el reporte psicológico, en ellos se contemplaron los factores a evaluar en cada uno de los posibles candidatos y discriminar cuales de estos factores son los necesarios para cada puesto.

3. Se establecieron como pruebas a utilizar las que se señalan, (Wais, Army-Beta, Barsit, Frases Incompletas, Machover, Moss y Piv), describiendo en cada una su factor a evaluar.
4. Fue estructurado un formato de reporte psicométrico y se consideró conveniente darle tres presentaciones a la vez que con ello se abarcaban los diferentes puestos que más se requieren en la DGEIR. Posteriormente se diseñó un formato general.
5. Ya listas las Baterías de Pruebas, se procedió a la elaboración de la requisición de personal y la presolicitud, acordes a requerimientos y necesidades tanto de la DGEIR, como del candidato.
6. Por último, después de la aceptación por parte de las autoridades de la Institución del proyecto ya desarrollado, se mandaron imprimir los materiales para llevarlo a la práctica.

#### **4.4.4 Instrumentos**

Los instrumentos fueron elaborados para uso exclusivo de esta Institución, estos son: perfiles de puesto, requisición de personal, presolicitud, solicitud de empleo y los reportes psicométricos. Algunos de ellos se analizan y muestran en el capítulo II.

#### **Las pruebas psicológicas utilizadas fueron:**

- Wais
- Army Beta
- Barsit
- Pruebas Industriales Venezolanas (PIV)

- Términos Comerciales
- Números
- Percepción
- Razonamiento
- Palabras
- Memoria
- Bloques
- Destreza
- Frases Incompletas para la Industria
- Dibujo Proyectivo de la Figura Humana
- Moss de adaptabilidad

La batería de pruebas fue elegida de acuerdo a las necesidades y a los puestos que se manejan en esta Institución. El perfil y el reporte psicométrico se diseñaron a partir de la práctica pedagógica.

#### 4.4.5 Relación de Pruebas y Factores que Evalúan

Pruebas de Inteligencia	Medición cuantitativa	Medición cualitativa
<b>Wais</b>	Coeficiente intelectual en áreas verbales y de ejecución	Abstracción y pensamiento concreto, memoria a corto plazo, análisis y síntesis, juicio, aprendizaje.
<b>Army-Beta</b>	Coeficiente de inteligencia en áreas no verbales	Planeación y organización, aprendizaje, memoria, análisis, síntesis, discriminación, juicio práctico, trabajo bajo presión, agudeza visual.
<b>Barsit</b>	Coeficiente intelectual en Areas verbales y numéricas	Pensamiento lógico.
<b>PIV</b>	Habilidades específicas Razonamiento.	Habilidad numérica, memoria, destreza, percepción, expresión verbal, razonamiento, planeación y organización.

**Relación de pruebas y factores que evalúan**

<b>Pruebas de habilidad y aptitudes</b>	<b>Medición cuantitativa</b>	<b>Medición cualitativa</b>
<b>Razonamiento abstracto</b> PIV	Rango de capacidad de razonamiento abstracto	Habilidad para manejar relaciones abstractas de pensamiento concreto.
<b>Números</b> PIV	Rango de razonamiento Numérico	Habilidad para razonar con elementos numéricos.
<b>Términos comerciales</b> PIV	Rango de conocimiento	Habilidad para conocer los términos utilizados en el comercio o industria.
<b>Relaciones espaciales</b> PIV	Rango de percepción y razonamiento espacial	Habilidad para percibir y analizar, sintetizar relaciones de espacio y movimiento.
<b>Memoria</b> PIV	Rango de retención memoria inmediata	Capacidad para recordar nombres, cosas o situaciones determinadas.
<b>Palabras</b> PIV	Rango de conocimiento	Escribir y hablar con propiedad.
<b>Destreza</b> PIV	Rango de habilidad manual	Habilidad manual.

Relación de pruebas y factores que evalúan

Pruebas de personalidad	Medición cuantitativa	Medición cualitativa
<b>Frases Incompletas</b>	Rango de la Personalidad	Extroversión, estabilidad, nivel de ansiedad, sociabilidad, madurez emocional, adaptabilidad al puesto, dominio, sumisión, lealtad grupal.
<b>Moss</b>	Rango de Personalidad y Adaptabilidad	Ambición, orden, exhibición, autonomía, filiación, introspección, credibilidad, sutileza, objetividad, adaptabilidad
<b>Machover</b>	Personalidad general	Expresión emocional, estabilidad emocional, emotividad, dependencia, afectividad, agresividad, sentimientos de inferioridad, sociabilidad, adaptación, interés personal, nivel de ansiedad.



#### **4.4.6 Bateria de Pruebas**

Debemos tomar en cuenta que para diseñar una batería es necesario contar con pruebas de inteligencia, aptitudes y de personalidad (capítulo III)

La batería es un conjunto de test que deben aplicarse juntos, y que han sido planeados y elaborados con la finalidad de medir aspectos de la capacidad y personalidad.

##### **Utilización de las baterías psicométricas**

Se deben determinar las puntuaciones máximas y mínimas de un test para diversas ocupaciones, de esta forma es posible hacer predicciones mejores que las del azar respecto al tipo de puesto en el que sería más fácil que el aspirante tuviese éxito. La fiabilidad de esta predicción puede incrementarse si se utilizan series o baterías de test. Esta batería debe formarse con un grupo de pruebas, cada una debe relacionarse con el tipo de trabajo que se realiza, pero ninguno de los cuales muestre una marcada relación con los otros test. Debido a que las aptitudes especiales tienden a no relacionarse, la selección de un grupo de test que no se relacionen garantiza la medición de los diferentes aspectos de las exigencias de un trabajo. Una batería de test correlacionados tiende simplemente a duplicar las medidas de las mismas aptitudes y el grado de correlación entre los pares de test indica el grado en el que se superpondrían en sus medidas.

Todos los trabajos requieren una serie de aptitudes. Algunas de estas aptitudes en forma de inteligencia, otras en forma de coordinación motora y otras pueden estar asociadas con la personalidad. En cada una de estas zonas determinados test pueden mostrar relaciones definidas con el éxito en el trabajo. Es evidente que una persona calificada en todos los test diagnósticos tendría más posibilidad de triunfar que una calificada en solamente algunos de los test. La utilización de una serie de test, por consiguiente, sirve para dar una descripción más completa de las exigencias del trabajo.

A continuación se presenta la batería de pruebas, propuesta para esta Institución; asimismo que evalúa cada test cualitativa y cuantitativamente. Esta batería nos es de gran utilidad, ya que se aplica desde nivel intendencia hasta nivel licenciatura, sólo es cuestión de adecuar cada prueba al puesto. Dicha batería se maneja de acuerdo a los perfiles establecidos en la Secretaría de Educación Pública, DGEIR; asimismo se ejemplificarán cada uno de ellos elaborados de acuerdo a la práctica pedagógica. Estos reportes son tipo A, B, C, y uno general.

#### 4.4.7 Batería de Pruebas propuesta por el Tipo de Puesto

Tipo de Puesto	Tipo de reporte utilizado	Pruebas aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directores</li> <li>-Subdirectores</li> <li>-Asesores a nivel Dirección</li> <li>-nivel licenciatura</li> </ul>	<b>Reporte tipo C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wais</li> <li>PIV (completo)</li> <li>Machover</li> <li>Moss</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefaturas de área</li> <li>-Super intendencia de nivel medio</li> <li>-nivel licenciatura</li> </ul>	<b>Reporte tipo C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Army-Beta (opcional)</li> <li>PIV (completo)</li> <li>Moss</li> <li>Machover</li> <li>Frases Incompletas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Secretaria</li> <li>-Auxiliar contable</li> <li>-Ayudante administrativo</li> <li>-Técnico carrera comercial o nivel Preparatoria,</li> </ul>	<b>Reporte tipo B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Army-Beta</li> <li>PIV (incompleto)</li> <li>Machover</li> <li>Frases incompletas</li> <li>Exámenes Técnicos (mecanografía, ortografía, redacción, archivo, taquigrafía)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mensajeros</li> <li>-Chofer</li> <li>-Obreros</li> </ul>	<b>Reporte tipo A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIV (incompleto) o Barsit</li> <li>Machover</li> <li>Frases Incompletas</li> </ul>

#### 4.4.8 Elaboración del Perfil Psicométrico

**Perfil:** representación gráfica de un conjunto de puntuaciones para un individuo, organizado de tal forma que las puntuaciones elevadas y las bajas puedan descubrirse.

Al recibir una requisición, se deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual de personalidad y habilidad.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etcétera, que el puesto requiera.

Las características de personalidad se refieren a los factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional, etcétera.

El perfil del puesto nos indica que es lo que se espera del candidato manejándolo cuantitativamente para saber cual es la calificación real, ubicándolo en los rangos; baja, media o alta, ésto es necesario para poder realizar el Reporte Psicométrico. El perfil que aquí mostramos es un ejemplo, el cual comprende los exámenes que se aplican para realizar el reporte final (reporte psicométrico). Con él, podemos manejar desde puestos de intendencia hasta nivel licenciatura.

Sólo es cuestión de elegir la batería de pruebas de acuerdo al puesto y a la escolaridad del sujeto.

## PERFIL DEL PUESTO

HABILIDADES	BAJA			MEDIA			ALTA		
	1-4	5-11	12-25	26-39	40-59	60-75	76-87	88-95	96-99
<b>Terminos Comerciales</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Percepción</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Números</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Razonamiento</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Palabras</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Memoria</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Bloques</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Destreza</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•

### Requisitos para el puesto

Calificación del sujeto

#### 4.4.9 El Reporte Psicométrico (Informe final)

El Reporte Psicométrico es una herramienta o instrumento que utiliza el especialista para elaborar cualquier clase de reporte (abierto, cerrado o mixto), su manejo se adquiere con la práctica y con una enseñanza adecuada, en sus diversas formas, las mediciones deben de dar como resultado las capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes y personalidad del candidato a cubrir una vacante, recordemos que no sólo para diseñar la Batería de Pruebas se toma en cuenta la escolaridad y el puesto, también para la elaboración del reporte psicométrico, porque en este se dan los resultados de la aplicación de dicha batería.

Aquí se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de Selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, para llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del candidato; esta decisión final dependerá de la organización, del jefe directo, el jefe de personal o inclusive del dueño de la misma empresa, claro que tal decisión deberá verse apoyada invariablemente por todo el proceso por el cual pasa el candidato.

El reporte es una parte esencial del proceso de examen, contiene datos tales como: observaciones del examinador, sus hallazgos, recomendaciones y formulaciones del diagnóstico, que son los vehículos de la comunicación. No sólo incluye cuantitativos de pruebas sino también datos de conducta y cualitativos, enfoca al examinado como individuo y no exclusivamente a su capacidad intelectual.

Una vez que se ha realizado la entrevista y aplicado la batería psicológica adecuada al candidato, se deberá integrar toda información obtenida de éste, a través de un reporte, el cual debe contemplar los aspectos generales (nombre, edad, escolaridad) y específicos (inteligencia, personalidad, actitudes de la conducta, manera de ser y actuar del candidato). El informe se enfoca sobre cinco áreas diferentes; su contenido es el siguiente:

- a) La conducta durante las pruebas (Aspecto Cualitativo).
- b) El nivel de funcionamiento actual (Resultado de las Pruebas).
- c) Areas de Capacidad y Deficiencia.
- d) Implicaciones diagnóstico (siempre que sea posible o necesario).
- e) Recomendaciones (Implicaciones pronóstico).

El objetivo del informe es contestar las preguntas de quién solicitó el examen, comunicando en forma breve, una descripción del examinado, proporcionando recomendaciones útiles.

#### **4.4.9.1 Puntos Principales que se deben cuidar en la Redacción del Reporte Final**

Los problemas específicos que giran en torno a los informes psicopedagógicos se pueden agrupar en seis áreas:

**-Problemas de contenido.** Muy pocos o demasiados datos originales, énfasis inapropiados, diagnóstico que no se pide, contenido poco pertinente, duplicación innecesaria.

**-Problemas de interpretación.** Interpretación irresponsable, especulación excesiva, especulación no calificada como tal, diferenciación inadecuada entre los candidatos.

**-Problemas de actitud y orientación psicopedagógica.** Informe que no es práctico o útil, exhibicionista (lo que se revela por la abundancia de terminología elevada), demasiado autoritario, demasiado orientado hacia las pruebas, demasiado teórico, abstracto en extremo.

**-Problemas de comunicación.** Mal uso de las palabras, vago (oscuro o ambiguo), informe muy extenso o muy breve, demasiado técnico o complejo, problemas de estilo, problemas de organización, excesivamente cauteloso.

En la psicología del trabajo, el problema de la comunicación entre el especialista y el no especialista tiene proporciones increíbles, es decir, el ejecutivo o funcionario se empeña en que el especialista se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le "hable" en términos que le son familiares a su organización, y lo mismo le pasa al especialista, al que le gustaría que su cliente se expresase y entendiera sin mayor dificultad los tecnicismos psicológicos.

La anterior situación carecía de importancia si sólo fuera un problema de comunicación entre dos personas, pero cuando el profesionista desempeña la función de seleccionar personal para una empresa, las personas que se ven afectadas por este problema de comunicación son los candidatos que el especialista examina y sobre los cuales rinde su reporte o conclusión a la empresa, donde explica las aptitudes y cualidades que el solicitante tiene para ocupar el puesto vacante, cuando este reporte está salpicado de tecnicismos o de juicios poco comprensibles, puede ocasionar que el "cliente" no interprete por qué se utilizó la palabra "esquizoide" o también puede suceder que se acepte que el especialista consideró que no contaba con las aptitudes necesarias para el puesto, pero en el contenido de su reporte no fue lo suficientemente definitivo en su diagnóstico, fue pobremente explicativo y empujó a su cliente a una mala decisión.

Es pues, una obligación del especialista afinar esa capacidad de "comunicar" en forma clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada caso.

**-Problemas respecto al papel del examinador.** Cuando las recomendaciones reflejan que se está usurpando las responsabilidades de otras profesiones



**-Problemas de la ciencia y la profesión.** El informe refleja la necesidad de nuevos avances en la profesión. Lo que se prefiere que se incluya en los informes es:

- a) Material descriptivo concerniente a la apariencia y conducta del examinado
- b) Usar un estilo que se centra en los hechos y no puramente literario
- c) Omitir datos médicos, sociales u otros datos psicológicos que compete a otros profesionistas.
- d) Incluir recomendaciones, informes, pronóstico y citar algunos datos originales cuando fuese necesario.

**Entre las principales dificultades para comprender el informe están:**

- a) Inconsistencias.
- b) Uso incorrecto de la teoría.
- c) Falta de datos probatorios o referencias a la conducta.
- d) Insuficiente diferenciación entre los datos de las pruebas y otros datos.
- e) Mala organización.
- f) Hacer que lo inconsciente parezca consciente.
- g) No responder al problema planteado por la persona o institución que envió al examinado.
- h) Ser demasiado largo y poco pertinente.
- i) Explicación deficiente (uso de frases hechas y jergas, uso impreciso de términos)

Al iniciar una integración se debe tomar en cuenta la información no verbal, los gestos, ademanes, posturas, forma de vestir, etcétera, del candidato.

Los reportes pueden estar orientados hacia las pruebas o hacia el sujeto. El informe orientado hacia las pruebas descansa básicamente en la presentación del material de los hechos concretos, y otros aspectos técnicos de la ejecución del examinado. El informe orientado hacia el sujeto hace uso de los mismos datos, pero en lugar de referirse a los datos en forma directa, los utiliza para describir al examinado.

Independientemente de donde se haya colocado el foco del informe debe tener como objetivo describir al examinado tan cuidadosamente como sea posible, de manera que revele su propio patrón y estilo de ejecución.

Desde el punto de vista psicopedagógico, probablemente el informe orientado hacia el sujeto es más satisfactorio. Los informes con esta orientación pueden requerir más esfuerzos que los que están orientados hacia las pruebas.

La meta del informe es contestar a las preguntas remitidas por la empresa o cualquier otro que haya sido el solicitante y presentar un cuadro integrado y significativo de las capacidades del examinado. De manera que pueda responder a las preguntas planteadas por los solicitantes a las aptitudes del candidato, su personalidad y otros factores pertinentes, además de los datos cuantitativos obtenidos de la ejecución de la prueba por parte del examinado. Para hacer recomendaciones adecuadas, se deben tener en cuenta todos los factores pertinentes, como la información referente a los antecedentes, que incluye los expedientes médicos y escolares e historia familiar, y no sólo los resultados de las pruebas.

Para esta situación el especialista ha diseñado diferentes tipos de reporte que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica con la empresa, le indica cuál debe utilizar en cada caso.

**Conclusiones psicológicas**, se pueden dividir con fines explicativos, en tres tipos:

- a) Abierta
- b) Cerrada
- c) Mixta

**Conclusión abierta.** Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto en que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia de personalidad, etcétera y una conclusión general.

Es importante hacer notar, que la decisión de contratación de un candidato, debe ser tomada por la persona que conoce el puesto y que es responsable directo. Permite verter en él toda la información que consideremos pertinente respecto al candidato:

- Nivel intelectual.
- Descripción de personalidad.
- Manejo de las relaciones con su jefe.
- Manejo de las relaciones con sus subordinados (en caso requerido).
- Manejo de las relaciones con sus compañeros.
- Adaptabilidad a las reglas y políticas de la empresa.
- Disposición hacia el trabajo.
- Percepción de la empresa.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Disposición para trabajar en equipo.
- Conclusiones.

### **Conclusión cerrada**

En ésta los resultados los vamos a expresar gráficamente, ya se exprese en rangos numéricos de cero a cien, en forma porcentual o también indicando la puntuación por escala, (C.I; Percentil, etcétera) arrojada de las diferentes pruebas realizadas al candidato

Esta conclusión debe tener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que se solicita y una explicación genérica o interpretación sobresaliente. En este reporte se tienen definidos los aspectos que más interesan del candidato, con la intención de encuadrarlos en niveles ya establecidos.

### **Conclusión mixta**

En este modelo vamos a poder expresar, combinando las formas de conclusión anterior. Hay que tener en consideración la existencia de aspectos subjetivos que los podemos expresar en la conclusión abierta, pero al realizar la graficación en la conclusión cerrada se nos dificulte; es en esta parte, donde el especialista debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el especialista defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo. Para que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no mal interpreten datos que pueden ser valiosos en alguna decisión.

En este, se realiza un análisis más exhaustivo en relación al reporte cerrado y no tan amplio como el abierto, es decir, los resultados obtenidos son explicados de una manera concreta y sencilla. A continuación se muestra un ejemplo de cada uno de los reportes o conclusiones antes mencionados.

## REPORTE ABIERTO

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

Su rendimiento intelectual es brillante. Por ello se desempeña en niveles superiores a los de sus subordinados, con quienes la comunicación lineal es conflictiva y un poco funcional.

Entre sus aptitudes sobresalen la agilidad de pensamiento, la capacidad de organización y método de la tendencia de la autosuperación, todo lo que ha permitido que enfrente y resuelva problemas exitosamente.

Su rendimiento en atención inmediata es bajo y disminuye aún más cuando se encuentra ante situaciones en las que no puede utilizar la experiencia. Esto es debido a que se angustia y no recurre de manera adecuada a sus capacidades, lo que ocasiona que unas veces sus decisiones sean funcionales, y en otras, no solucione conflictos porque tiende a encararlos en forma impulsiva y con cierta rigidez, originando apreciaciones emotivas.

El alto rendimiento en concentración, juicio y abstracción permite que ante situaciones nuevas aplique efectivamente los conocimientos adquiridos, haciendo acopio de su actividad, vigor y disposición para aceptar responsabilidades.

El Coeficiente Intelectual y la predilección por el método y la organización, repercuten en la dinámica de su personalidad, pues usa cantidades excesivas de energía para adaptarse al nivel intelectual de aquellos con quienes entra en contacto por su situación laboral. En estas ocasiones lo domina la angustia y se bloquea al percatarse de que los otros no entienden la jerarquización de los problemas del negocio, lo que provoca actitudes agresivas que el examinado no controla bien. Somatiza sus relaciones interpersonales, dado que cuando se le propone, logra adecuados niveles para el desempeño del personal mediante la manipulación de aquellos que pueden aportar elementos positivos al grupo de trabajo.

Así el examinado no se encuentra ante la necesidad de tomar decisiones que pueden causarles sentimientos de culpa; sin embargo, a veces él favorece la ocasión para que los demás busquen condiciones más gratificantes, basados en su amistad, lo que da como resultado una autoridad que, aunque se desempeña bien en un nivel general, le impide ser objetivo en sus relaciones con el personal.

La dotación intelectual, aunada a los deseos de superación han confirmado a un hombre dinámico que tiene una magnífica capacidad para la anticipación y un índice pronóstico superior al término medio, lo que permite se sitúe en su actual función ocupacional. Es natural que su dinamismo le impida adaptarse a una forma de trabajo estándar, pues siempre tratará de canalizar sus energías hacia los medios que le permiten alcanzar sus metas. Todos los factores mencionados lo señalan con una personalidad que tiene ascendencia en el medio que se desarrolla, contando con un alto porcentaje de posibilidades de conducir al éxito al grupo laboral en el que funciona.

## REPORTE CERRADO

	BAJO	INF. AL PROM.	PROMEDIO		SUPERIOR AL PROMEDIO	ALTO
Inteligencia						
a) Total						
b) Verbal						
c) De ejecución						
Habilidad para captar Instrucciones						
Ritmo de Trabajo						
Capacidad para responder a la presión						
Juicio						
Estructura						
Habilidad de Planeación						
Habilidad de Organización						
Capacidad creativa						
Toma de decisiones						
Tipo de supervisión requerida						
Experiencia en el puesto						
Trayectoria laboral						
a) Estabilidad						
b) Progreso						

## REPORTE MIXTO

	BAJO	INF. AL PROM.	PROMEDIO	SUPERIOR AL PROM.	ALTO
Presentación Personal					
Comunicación					
a) Verbal					
b) Escrita					
Relaciones sociales					
Relaciones con superiores					
Relaciones con volaterales					
Liderazgo					
Trabajo en equipo					
Capacidad de adaptación					
Motivación					
Estabilidad emocional					

### Observaciones:

**Personalidad** con problemas en el manejo de los impulsos, podría dirigir la agresión hacia el medio o bien hacia sí mismo, sus relaciones interpersonales son buenas cuando se trata de participar para el mejoramiento de sus actividades, ya que le interesa desarrollarse profesional e individualmente.

Ante figuras representativas de autoridad, su conducta es de respeto demandando nuevos conocimientos que le ayuden a ser cada día mejor. Sus metas están encaminadas a la obtención de gratificantes de tipo económico y profesional.

Enseguida se muestran los tipos de Reporte que fueron elaborados desde la Práctica Pedagógica, en primer instancia se manejaron tres formas diferentes, las cuales fueron:

#### **Tipo A**

Nivel obrero, operativo con escolaridad de primaria, secundaria y preparatoria inconclusa.

#### **Tipo B**

Secretarias, carreras técnicas y preparatoria terminada

#### **Tipo C**

Para nivel licenciatura.

También se da a conocer un reporte General que abarca los tres primeros, esto con el fin de simplificar el manejo de dicho instrumento, ya que la interpretación es la misma; así mismo muestra como el reclutador puede transformar los reportes de acuerdo a las necesidades de cada empresa, con esto se propone orientar al Pedagogo para el diseño de Reportes Psicométricos.



**OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
 REPORTE TIPO A**

**ADMINISTRATIVO**

NOMBRE: SILVA SÁNCHEZ DAVID PUESTO: AUX ADMINISTRATIVO  
 FECHA: 18-ENE-94

	V	IV	III	II	I
NIVEL INTELECTUAL	DEFICIENTE	INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO INF. MED. SUP.	SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR
			↑		
HABILIDAD PARA CAPTAR INSTRUCCIONES	NINGUNA	TIENE DIFICULTADES	NORMAL	SATISFACTORIA	MUY CONFIABLE
			↑		
CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN DISCRIMINAR SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
			↑		
CAPACIDAD PARA RECORDAR DETALLES (MEMORIA INMEDIATA)	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
			↑		
HABILIDAD VISOMOTRIZ- VELOCIDAD Y EXACTITUD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
			↑		
RESPONSABILIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
			↑		
RELACIONES SOCIALES	LIMITADAS	TIENE DIFICULTADES	PROMEDIO	SATISFACTORIAS	EXCELENTES
			↑		
ACTITUD HACIA COMPAÑEROS	INDIFERENTE	DOMINANTE	VARIABLE	COOPERADOR	MUY COOPERADOR
			↑		
ACTITUD HACIA SUPERIORES	MUY ANTAGONISTA	ANTAGONISTA	VARIABLE	COOPERADOR	MUY COOPERADOR
			↑		

<b>ADAPTACIÓN</b>	<b>LIMITADA</b>	<b>ACTITUD DEPENDIENTE</b>	<b>ADAPTADO</b>	<b>FACILIDAD PARA INTEGRARSE</b>	<b>SUPERIOR</b>
	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬
<b>METAS</b>	<b>FALTA DE MOTIVACIÓN</b>	<b>INTERESES DISPERSOS</b>	<b>SUPERACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>SUPERACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>AMPLIA SUPERACIÓN</b>
	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬	▬▬▬▬▬▬
<b>INFERIOR</b>		←—————→ <b>NORMAL</b>		<b>SUPERIOR</b> →—————←	

**CONCLUSIÓN:** Candidato que de acuerdo al perfil del puesto no califica.

- SI CALIFICA**
- SEMI CALIFICA**
- NO CALIFICA**

**ATENTAMENTE**

**OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
 REPORTE TIPO B**

**SECRETARIAL**

NOMBRE: DÍAZ ALANIS MARTHA PUESTO: SECRETARIA  
 FECHA: 18-ENE-94

	V	IV	III	II	I
<b>NIVEL INTELECTUAL</b>	DEFICIENTE	INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO INF. MED. SUP.	SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>HABILIDAD PARA CAPTAR INSTRUCCIONES</b>	NINGUNA	TIENE DIFICULTADES	NORMAL	SATISFACTORIA	MUY CONFIABLE
	=====↑=====				
<b>HABILIDAD PARA EXPRESARSE</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>HABILIDAD PARA TRABAJAR CON NÚMEROS</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN DISCRIMINAR SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>CAPACIDAD PARA PLANEAR Y ORGANIZAR</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>CAPACIDAD PARA RECORDAR DETALLES DE PERSONAS, OBJETOS, DATOS Y EFECTUAR ASOCIACIONES</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>CAPACIDAD DE JUICIO PRÁCTICO</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				
<b>HABILIDAD VISOMOTRIZ-VELOCIDAD Y EXACTITUD</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	=====↑=====				

RESPONSABILIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	[Barra de calificación: MUY BAJA a MEDIA]				
RELACIONES SOCIALES	DEFICIENTES	TIENE DIFICULTADES	PROMEDIO	SATISFACTORIAS	EXCELENTES
	[Barra de calificación: DEFICIENTES a TIENE DIFICULTADES]				
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS INTERPERSONALES	NINGUNA	TIENE DIFICULTADES	SUFICIENTE	SATISFACTORIA	EXCELENTE
	[Barra de calificación: NINGUNA a SUFICIENTE]				
ACTITUD HACIA COMPAÑEROS	INDIFERENTE	DOMINANTE	VARIABLE	COOPERADOR	MUY COOPERADOR
	[Barra de calificación: INDIFERENTE a VARIABLE]				
ACTITUD HACIA SUPERIORES	MUY ANTAGONISTA	ANTAGONISTA	VARIABLE	COOPERADOR	MUY COOPERADOR
	[Barra de calificación: MUY ANTAGONISTA a COOPERADOR]				
ADAPTACIÓN	LIMITADA	ACTITUD DEPENDIENTE	ADAPTADO	FACILIDAD PARA INTEGRARSE	SUPERIOR
	[Barra de calificación: LIMITADA a ADAPTADO]				
METAS	FALTA DE MOTIVACIÓN	INTERESES DISPERSOS	SUPERACIÓN ECONÓMICA	SUPERACIÓN PROFESIONAL	AMPLIA SUPERACIÓN
	[Barra de calificación: FALTA DE MOTIVACIÓN a SUPERACIÓN ECONÓMICA]				

INFERIOR ← NORMAL → SUPERIOR

NO SE APLICÓ	APTITUDES	BAJA	MEDIA	ALTA
	MECANOGRAFÍA		[Barra de calificación: MEDIA]	
	ORTOGRAFÍA		[Barra de calificación: MEDIA]	
[Barra de calificación: NO SE APLICÓ]	TAQUIGRAFÍA			
	ARCHIVO			
	REDACCIÓN			[Barra de calificación: ALTA]

**CONCLUSIÓN:** Candidato que de acuerdo al perfil del puesto semi-califica.

- SI CALIFICA
- SEMI CALIFICA
- NO CALIFICA

ATENTAMENTE

**OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
 REPORTE TIPO C**

**PROFESIONAL**

NOMBRE: HERNÁNDEZ REYES ROCIO PUESTO: TEC ESPECIALIZADO  
 FECHA: 18-ENE-94

	V	IV	III	II	I
<b>NIVEL INTELECTUAL</b>	DEFICIENTE	INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO INF. MED SUP	SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR
<b>HABILIDAD PARA CAPTAR INSTRUCCIONES</b>	NINGUNA	TIENE DIFICULTADES	NORMAL	SATISFACTORIA	MUY CONFIABLE
<b>HABILIDAD PARA EXPRESARSE</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
<b>HABILIDAD PARA TRABAJAR CON NÚMEROS</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
<b>CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN DISCRIMINAR SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
<b>CAPACIDAD ANALÍTICA ELABORACIÓN DE PROCESOS LÓGICOS</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
<b>MEMORIA INMEDIATA</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
<b>CAPACIDAD DE JUICIO PRÁCTICO</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
<b>PLANEAR ORGANIZAR Y DISTRIBUIR</b>	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR



**DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACION  
 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACIÓN**

**REPORTE PSICOMÉTRICO**

CANDIDATO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

TIPO DE EXAMEN:  ADMINISTRATIVO/OPERATIVO  SECRETARIAL  
 CARRERA TÉCNICA  PROFESIONAL

**APTITUDES**

NIVEL INTELLECTUAL	DEFICIENTE	INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO	SUPERIOR
--------------------	------------	---------------------------	---------------	---------------------------	----------

**PROFESIONAL**

**CARRERA TÉCNICA SECRETARIAL**

**ADMINISTRATIVOS/OPERATIVOS**

	BAJA	MEDIA	ALTA
CAPACIDAD ANALÍTICA, ELABORACIÓN DE PROCESOS LÓGICOS Y JUICIO PRÁCTICO	.	.	.
HABILIDAD PARA CAPTAR INSTRUCCIONES	.	.	.
CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN, DISCRIMINACIÓN DE SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS	.	.	.
CAPACIDAD PARA RECORDAR DETALLES Y ESTABLECER ASOCIACIONES	.	.	.
HABILIDAD VISOMOTRIZ	.	.	.
CAPACIDAD PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y DISTRIBUIR	.	.	.
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON NÚMEROS	.	.	.
HABILIDAD PARA EXPRESARSE	.	.	.
HABILIDAD PARA REDACTAR Y MANEJAR REGLAS ORTOGRÁFICAS	.	.	.

EXAMEN TÉCNICO SECRETARIAL

	BAJA	MEDIA	ALTA	NO SE APLICÓ
MECANOGRAFÍA				
TAQUIGRAFÍA				
ARCHIVO				
REDACCION				
ORTOGRAFÍA				

PERFIL DEL PUESTO  
 PERFIL DEL CANDIDATO

**RASGOS DE PERSONALIDAD**

RESPONSABILIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
RELACION CON COMPAÑEROS	INDIFERENTE	DOMINANTE	VARIABLE	COOPERA	MUY COOPERADOR
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS INTERPERSONALES	DEFICIENTE	SE LE DIFICULTA	SATISFACTORIA	ALTA	EXCELENTE
RELACION CON SUPERIORES	ANTAGONISTA	TRATA DE ADAPTARSE	ADAPTABLE	COOPERA	MUY COOPERADOR
TRABAJO EN EQUIPO	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	ADAPTABLE	COOPERA	MUY COOPERADOR
HABILIDAD EN SUPERVISION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
ADAPTACION AL MEDIO LABORAL	LIMITADA	TRATA DE ADAPTARSE	ADAPTABLE	SE INTEGRA	MUY COOPERADOR
METAS E INTERESES	FALTA DE INTERESES	INTERESES DISPERSOS	SUPERACION ECONOMICA	SUPERACION PROFESIONAL	AMPLIA SUPERACION
NIVEL DE ENERGIA	MUY BAJO	BAJO	NDRMAL	ALTO	MUY ALTO

**OBSERVACIONES:**

- CUBRE EL PERFIL
- CUBRE MEDIANAMENTE EL PERFIL
- CUBRE EL PERFIL CON RESERVAS
- NO CUBRE EL PERFIL

**ATENTAMENTE**



## CONCLUSIONES

Las actividades que realiza el Pedagogo, han venido evolucionando en cuanto a cobertura temática, de manera considerable, tanto que al principio de los 70's, se conocían sus funciones sólo como profesor, poco a poco y debido a cambios socioculturales y económicos del país, se tuvo la oportunidad de incursionar en nuevos campos, como son organización empresarial, capacitación, administración de recursos humanos, entre otras, siendo esta última, donde ubicamos el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

El campo profesional del pedagogo, como se mostró en el desarrollo de esta investigación, se amplió a un plano que hasta hace poco, sólo concernía al psicólogo industrial y ocasionalmente al administrador de empresas, por su relación en el manejo de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es un área en la cual el pedagogo, se puede desenvolver profesionalmente, debido a su formación académica, en ella recibe las bases teórico-metodológicas, tales como: las teorías de la personalidad, la psicología de grupos, las relaciones humanas y las diversas técnicas psicométricas, que dan la pauta para abrir brecha de una manera significativa, posibilitando su incursión en el ámbito laboral.

La propuesta pedagógica en reclutamiento y selección de personal que aquí se presenta, es la respuesta que confirmó la aceptación del pedagogo en el área industrial, rompiendo con el esquema que lo limitaba a actuar, únicamente en la educación o en el área industrial como capacitador. Esta incluye todos los factores a evaluar, que solicitan las empresas, viendo a cada sujeto como el ser humano completo que es. Abarca desde coeficiente intelectual hasta características de personalidad, incluyendo las aptitudes o

habilidades. Tiene entre las herramientas a utilizar pruebas psicométricas y proyectivas; así como la entrevista y documentos, tales como: la solicitud de empleo, requisición de personal y perfil psicométrico. Integrando cada batería como mejor conviene al puesto y escolaridad del sujeto. Los instrumentos presentados, fueron elaborados desde la práctica pedagógica, a base de ensayo y error e investigación y práctica, afinando todos y cada uno de éstos, a fin de demostrar consistentemente que el Pedagogo puede incursionar en el área laboral, seleccionando candidatos para las empresas, con base en sus propios conocimientos.

Es innegable que aún no se reconoce la formación del pedagogo en esta área. Este problema se ha originado, principalmente, debido al desconocimiento, por parte de este profesionista, de los alcances de su formación, por lo cual no insiste en prepararse y desarrollarse en tal actividad.

Es importante que el licenciado en Pedagogía, tome conciencia de las distintas actividades, en las cuales puede participar y que son inherentes a su campo para proponer un cambio curricular, que enriquezca las áreas, en donde podría desempeñarse profesionalmente, entre ellas: la administrativa y psicológica. Debe responsabilizarse de su labor, actualizándose constantemente, demostrando su capacidad, para ser reconocido y valorado como profesionista.

Este trabajo no pretende ser una guía o manual de Reclutamiento y Selección de Personal, es parte de las acciones que permiten al pedagogo y a otros profesionistas afines al área, ampliar su campo laboral como un esfuerzo para la investigación e iniciativa profesional.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Actitud</b>	Disposición o preparación estabilizada. Experiencia abreviada pero amplia. Disposición psíquica específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual ésta es modificada, o sea un estado de preparación para cierto tipo de actividad.
<b>Adaptación al medio</b>	Cualquier cambio en un organismo, ya sea en su forma, ya en sus funciones, que lo hace más capaz para conservar su vida o perpetuar su especie. Cambio en la cantidad, intensidad o claridad de una experiencia sensorial que se realiza con un estímulo continuo e invariable.
<b>Análisis</b>	Proceso que se realiza en tres fases: identificar, relacionar en forma superior o limitada y diferenciar material esencial del no esencial.
<b>Aptitud</b>	Condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir, con un entrenamiento adecuado, algún conocimiento, habilidad o serie de reacciones. Adaptación a las condiciones del medio, es decir, capacidad de un organismo, debida a su organización estructural, para enfrentarse a las condiciones generales de la vida.
<b>Baterías</b>	Conjunto de test que se deben aplicar juntos. Los test de una batería, característicamente, han sido planeados y elaborados como una unidad con la finalidad de estimar de manera completa y eficaz algún aspecto de la capacidad o de la personalidad. Por lo común los test de una batería tienen normas basadas en una muestra común de casos.
<b>Capacidad analítica</b>	Manejo de situaciones abstractas de elementos no estructurados, detalles a profundidad; percibir las situaciones en forma global, mediante la generalización y análisis de los elementos.
<b>Capacidad de juicio práctico</b>	Inteligencia para comprender y ejecutar ideas en forma rápida y efectiva, los conocimientos adquiridos.
<b>Capacidad de observación</b>	Discriminación (capacidad para percibir, con rapidez, tanto detalles finos como obvios), grado en que una persona pueda percibir semejanzas y diferencias.
<b>Capacidad para resolver problemas interpersonales</b>	Habilidad para entablar y mantener relaciones humanas sin conflicto, impulso para resolver problemas y aceptar retos en situaciones de oposición o circunstancias antagonistas (manejo personal).
<b>Cociente de Inteligencia</b>	Índice para expresar los resultados de un test de inteligencia. El cociente de inteligencia es un indicador de la posición que ocupa el individuo en relación con su propio grupo de edad.
<b>Evaluación</b>	El proceso completo de señalar los objetivos de un aspecto de la educación y estimar el grado en que tales objetivos se han alcanzado. La evaluación suele emplear como instrumentos los tests, pero también utiliza otros tipos informales de testimonio y procura integrarlos hasta formar un juicio de valor de la eficacia de una actividad educativa.
<b>Facilidad para manejar situaciones rutinarias</b>	Tareas cuyo contenido es monótono, repetitivo y carecen de aspectos novedosos.

<b>Habilidad en supervisión</b>	Capacidad para dar instrucciones y para vigilar que estas sean cumplidas en situaciones laborales.
<b>Habilidad técnica</b>	Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipo necesario para la realización de una tarea específica, a través de su instrucción, experiencia y educación.
<b>Inteligencia</b>	Capacidad de ciertos organismos para enfrentarse con una situación nueva improvisando una reacción de adaptación. Aptitud para enfrentarse a situaciones nuevas con rapidez y éxito.
<b>Inteligencia abstracta</b>	La capacidad de trabajar eficazmente con ideas expresadas con símbolos, como son las palabras, los números, los dibujos o los esquemas.
<b>Memoria</b>	Término genérico que se usa para denotar experiencias, funciones o movimientos condicionados por experiencias del organismo. Proceso de reaccionar a la repetición parcial de una situación-estímulo anterior.
<b>Memoria inmediata</b>	Es la capacidad para recordar sucesos cercanos en el tiempo.
<b>Memoria mediata</b>	Capacidad de actualizar hechos que son lejanos en el tiempo.
<b>Meta</b>	Resultado final de cualquier actividad de un organismo, sea muscular o ideacional, individual o social, tal como lo especifica o formula un observador antes de alcanzarlo. Objeto o estado por el cual lucha un organismo, y referido por él al futuro inmediato o remoto mediante su actuación en el momento actual.
<b>Percentil</b>	Se llama así, en un grupo de datos dispuestos por orden de magnitud, aquel punto o valor de la serie debajo del cual se halla el por ciento del grupo indicado por un número específico.
<b>Percepción</b>	Acto de darse cuenta de los objetos externos, sus cualidades o relaciones, que sigue directamente a los procesos sensoriales, a diferencia de la memoria o de otros procesos centrales. Complejo o integración psíquica que tiene como núcleo experiencias sensoriales. Acto de darse cuenta de datos presentes, ya sean externos, ya intraorgánicos o de creer en la verdad de una proposición.
<b>Perfil</b>	Esquema de los rasgos psíquicos característicos de un individuo, en la medida que pueden ser determinados cuantitativamente y presentados en forma gráfica.
<b>Personalidad</b>	Organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, volitivas y físicas de un individuo, tal como se manifiesta a diferencia de otros. Caracterización o patrón general de la conducta de un individuo. Aquellas características de un individuo que más importan para determinar sus ajustes sociales, tal como impresionan o atraen sintéticamente a los otros.
<b>Proyección</b>	Adscripción a otras personas hecha por un individuo, de experiencias semejantes a las propias. Psicoanalíticamente: tendencia o acto de adscribir al mundo externo procesos psíquicos, reprimidos que no se reconocen como de origen personal, y a resultados de lo cual el contenido de estos procesos se experimenta como percepción externa.
<b>Pruebas</b>	Aquel elemento de hecho o de pensamiento que suscita una convicción racional. Cualquier criterio o procedimiento usado para determinar la verdad o falsedad de una hipótesis por medio de la demostración empírica o del razonamiento. Examen rutinario de individuos que pertenecen a un mismo grupo, con objeto de determinar la posición relativa de un individuo en el grupo, respecto a uno o más rasgos mentales, capacidades motoras, etcétera, o para comparar un grupo con otro respecto a estas características.

<b>Prueba de ejecución</b>	Tipo de prueba mental en que el papel del lenguaje disminuye grandemente, pues el material de la prueba se compone de objetos concretos (cuadros, dibujos, etcétera) y no propiamente de la palabra, las reacciones consisten en manipulaciones de estos objetos, aunque a menudo se dan verbalmente las instrucciones
<b>Relaciones sociales</b>	Grado o tendencia del sujeto a mezclarse con el grupo, manteniendo adecuadas relaciones interpersonales, a ser gregario, participativo, expresivo e interesado en colaborar en actividades sociales
<b>Rendimiento</b>	Aprovechamiento en la ejecución, medido generalmente por una tarea o prueba estandarizada. El hecho de alcanzar un fin o de conseguir un propósito. Rendimiento se aplica más bien al resultado en pruebas pedagógicas. Es decir, implica una demostración de pericia adquirida y no una capacidad congénita
<b>Responsabilidad</b>	Activamente relacionado con la producción de cierto suceso o estado de cosas. Caracteriza el estatus social y legal del adulto humano normal, ya que se supone que está constituido para ser capaz de conformarse con las prescripciones de las costumbres sociales, normas morales y gobierno, y se le juzga apto a ser castigado si infringe estas prescripciones.
<b>Síntesis</b>	Proceso que exige manipular palabras o elementos del material de enseñanza combinándolos de tal manera que se integren en una estructura original. La síntesis incluye la combinación de partes, de experiencias previas o material nuevo
<b>Tareas de tipo concreto</b>	Donde las tareas están bien establecidas
<b>Test de capacidad</b>	Test que sirven para medir lo que una persona puede hacer, los test de capacidad se subdividen en test de aptitud y test de aprovechamiento o rendimiento
<b>Test de diagnóstico</b>	Test que concentra su atención en algún aspecto específico de una destreza o en alguna causa específica de dificultad en la adquisición de la misma. Es útil para sugerir actividades correctivas específicas que puedan ayudar a mejorar el dominio de esa destreza. Los test de diagnóstico pueden contrarrestarse con los de reconocimiento, que proporcionan una estimación general de una área de aprovechamiento o rendimiento.
<b>Test exento de la influencia de la cultura</b>	Test que ofrece iguales oportunidades de éxito a las personas, independientemente de la cultura en que hayan crecido. Puesto que todo test depende de las experiencias de la vida, un test exento de las influencias culturales parece ser toda una imposibilidad, por lo que a veces se ha calificado a tales test de "justos con la cultura", con lo cual quiere decir que las diferentes culturas proporcionan una preparación igual para resolver el test

## BIBLIOGRAFÍA

- A. PETROUSKY, *Psicología Evolutiva*, Moscú, Progreso, 1973.
- ANATASI Anne, *Test Psicológicos*, Madrid, Aguilar, 1976.
- Apuntes, *Academia de Psicología*, Benito Juárez, México, CEC, 1981.
- ARIAS Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1973.
- Tesis (*Reclutamiento y Selección de Personal en las Agencias de Colocación de Empleos*), Guanajuato, Gto; Arredondo Espinoza Rosa Maria, 1974.
- BAEZ Villaseñor Ricardo, *Teoría y Técnica de la Entrevista*, México, UNAM, 1987.
- BARRÓN Tirado Concepción, *Memoria del Foro Análisis del Curriculum de la Licenciatura en Pedagogía*, ENEP-Aragón, 1986.
- BELA Szekely, *Los Test*, México, Kapeluz, 1979.
- Biblioteca Práctica de Administración y Ventas*, Tomo III, Océano, 1974.
- BLUM Milton L., *Psicología Industrial*, México, Trillas 1985.
- CARRILLO Gúzman Alfredo, *Los Recursos Humanos como elemento Primordial en la Administración de Empresas*, México, UNAM-FCA, 1987.
- Tesis, (*Importancia de la Selección del Factor Humano en las Empresas*) Guanajuato, Gto., Casillas Bernardo.
- CERDA Enrique, *Psicometría General*, Barcelona, Herdir, 1971.
- CHAFER Roy, Merton Gill y David Rapaport, *Psicometría y Psicodiagnóstico*, Buenos Aires, Paidós, 1985.
- CHIAVERATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc. Graw Hill, 1890.
- DE ARROZ Javier y U. V. Kury, *Administración I, Antología*, México, ENEP-Iztacala, 1982.
- DIAZ Gutiérrez Irma, *El papel de la Dirección en la pequeña Empresa*, México, UNAM, 1992.

- DUHALT Krauss, La Administración de Personal en el Sector Público, México, SEP-Centro de Documentación, 1986.
- DUNETTE Marvin A. y Mayne K. Kirchner, Psicología Industrial, México, Trillas, 1976.
- ENCISO Gracida Cristina, Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, Facultad de Psicología, México, UNAM, 1976.
- Facultad de Filosofía y Letras, Organización Académica, México, 1981-82.
- Tesis (Fundamentos en el Reclutamiento de Personal - Seminario de Investigación y Administración), Guadalajara, Jal., Ferreiro Patiño Salvador E., SEFP.
- FRENCH Wendell L., Administración de Personal - Desarrollo de Recursos Humanos, México, Limusa, 1990.
- GALVAN Escobedo José, Tratado de Administración General, San José de Costa Rica, Esapac, 1962.
- GARCIA Martínez José y Munch Galindo, Fundamentos de Administración, México, Trillas, 1984.
- GUILLEN Niemer Benito, Mercado de Trabajo en actividades Técnico Profesionales del Pedagogo (Revista Enseñanza más Aprendizaje N° 10), Nuevo León, México, SEP, 1983.
- GUISELLI Edwin E., Psicología Industrial, México, Letra, 1939.
- GOMEZ Ceja, Metodología de Investigación para Areas Sociales, México, Paidós, 1987.
- GRADOS Jaime, Reclutamiento y Selección, México, Paidós, México, 1972.
- GUTIÉRREZ Pantoja Gabriel, Metodología de las Ciencias Sociales, México, Harla, 1990.
- GÚZMAN Valdivia Issac, Reflexiones sobre Administración, México, Reverte, 1981.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez Ballesteros, Fundamentos de Administración, México, INDAN, FCA-UNAM-SUA, 1990.
- HODGETSS R. M. Y S. Altman, Comportamiento de las Organizaciones, México, Interamericana, 1986.
- H. ROGER, Reclutamiento y Selección de Personal, México, Técnica, S.A., SEP.
- Tesis, Enfoque Científico - Análisis de Puestos, Huerta Torres, Víctor Manuel.
- JIMENEZ Castro Wilbur, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, México, FCE, 1963.
- JIMENEZ Saldivar María Elena, Didáctica y Práctica de la Especialidad, ENEP-Aragón, 1988.
- KARMEL Luis J., El Informe Psicológico - Tiempo Contemporáneo, México, Trillas, 1974.

- LOPEZ Alvarez Francisco, *La Administración Pública y la Vida Económica en México*, Ecasa, 1986.
- LOPEZ Riva Arturo, *El Proceso Administrativo - Un Enfoque Básico*, México, UNAM-FCA, 1984.
- MAIER Norman, *Psicología Industrial*, Madrid, Rialp, 1975.
- MEDEL Bello José, *Actividad Profesional del Pedagogo*, (Revista Enseñanza más Aprendizaje N° 3), Nuevo León, México, SEP, 1983.
- MERCADO H. Salvador, *Administración Aplicada*, México, Limusa, 1989.
- MERTON K. Durt K., *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1973.
- MORALES María Luisa, *Función y Origen de los Test*, México, Trillas 1978.
- MORALES M. L., *Psicometría Aplicada*, México, Trillas, 1980.
- MUNCH Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1986.
- PICHOT Pierre, *Los Test Mentales*, Buenos Aires, Paidós, 1978.
- PIERON J., *Medición y Evaluación*, México, Continental, 1975.
- PIÑA Juan Manuel, *Acerca de la Orientación, la Vocación y la Profesión en un punto de partida*, (Revista de Educación de la UAC N° 1), México, 1991.
- REYES Ponce Agustín, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, México, Limusa, 1a. Parte, 1990.
- REYES P. A., *Administración de Personal*, México, Limusa, 1991.
- REYES P. A., *El Análisis de Puestos*, Argentina, Paidós, 1972.
- REYES P. A., *Concepto de Administración*, (Revista Contabilidad y Administración Xii), México, Paidós, 1957.
- RIOS Szalay Adalberto, *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, México, Trillas, 1975.
- ROJAS Nava Raúl, *Programa de Organización Educativa correspondiente al 5º semestre - Mercado de Trabajo en Actividades Técnico Profesionales del Pedagogo*, ENEP-Aragón, 1987.
- SANCHEZ B. Francisco, *Técnicas de Admnsitración de Recursos Humanos*, México, IPN, 1986.
- SCHAFER Roy y Merton Gill, *Test de Diagnóstico Psicológico*, Buenos Aires, 1985.
- SEP, *Administración y Legislación Educativa*, (2º curso para la Licenciatura en Educación Preescolar, México, Antología, 1981.
- SERRANO Castañeda José A., *Reflexiones sobre el Area de Psicopedagogía del Plan de Estudios de la Licenciatura en Pedagogía*, México, ENEP-Aragón, 1984.



- SILICEO Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Trillas 1967
- STANLEY Ahmann, Los test Psicológicos y su empleo en la Escuela, Buenos Aires, Troquel 1962.  
Tesis, Procedimiento en el Reclutamiento de Personal, Guadalajara, Jal. Suárez Muñoz.
- TAGHLIAFERRI Louis, Organización y Supervisión de Recursos Humanos, México, Limusa, 1976.
- TAYLOR Frederick W, Principios de Administración Científica, México, Herrero Hnos , 1976
- TERRY George, Principios de Administración, México. Continental, 1961
- TIFFIN Joseph, Psicología Industrial, México, 1985
- U. V. Kury y Javier de Araoz, Administración, México, UNAM, 1979
- UNAM, Area de Pedagogía, Organización Educativa I, (Selección de Lecturas. México, 1985.
- URIBE Gardoso Francisco Javier, El Campo del Reclutamiento y la Selección de los Recursos Humanos en las Empresas, México, UNAM-FCA, 1982.
- Varios, Diccionario de la Ciencia de la Educación, Santillana, Tomo II.
- VIGUERAS Moreno Susana, Psicotécnica Pedagógica, Antología de la ENEP-Aragón, México, UNAM, 1991.