

209  
2j



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**RELACION ENTRE EL PERFIL PSICOLOGICO Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE UN GRUPO DE  
EMPLEADOS DE UNA INSTITUCION FINANCIERA**

**T E S I S**

**QUE PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A N :**

**FERNANDO SALAZAR MORALES  
ROSENDO GUERRERO MORALES**

**DIRECTORA DE TESIS: MA. EUGENIA VELASCO ALVA  
ASESOR METODOLOGICO: RAUL TENORIO RAMIREZ**

**MEXICO, D. F.**

**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 ESPECIALES:

A Elda Luisa Sánchez Fernández:

- Por su valioso tiempo que nos dedicó para asesorarnos y orientarnos con esa paciencia que a ella le distingue.

A María Eugenia Velasco Alva:

- Por su disposición en la dirección de esta tesis.

A Raúl Tenorio Ramírez:

- Por su valiosa asesoría y consejos.

A Amada Ampudia Rueda:

- Por su aliento para la elaboración del proyecto de esta tesis.

A Samuel Romero Betancourt:

- Por el entusiasmo que nos infundió para concluir este trabajo.

A Susana, Carmen y Verónica:

- Por su colaboración en la realización de este trabajo.

Y en general al personal de la Facultad de Psicología que gracias a su trabajo cotidiano, hacen posible que muchos sueños se conviertan en realidad.

## AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, Flora y Benigno, porque gracias a ellos ocupo un lugar en este infinito universo.

A mi compañera de batalla, Natalia Cora, porque en todo momento me ha brindado su apoyo y comprensión.

A mis hijas, Tania y Fernanda, porque sus sonrisas hacen feliz mi existencia y para quienes deseo construir un futuro mejor.

A mis once hermanos, porque me han enseñado que cada cual es el arquitecto de su propio destino.

A Susana, Rosendo y Alberto, por su amistad incondicional.

Fernando

## AGRADECIMIENTOS:

A mi padre; en su memoria, aunque no estuvo presente, me dio la oportunidad de existir.

A mi madre; que con su amor y aplomo me enseñó a enfrentar la adversidad con coraje e inteligencia para lograr mis metas.

A mis hermanos: Carmen, Francisco, Teresa (en su memoria), Celsa, Esther y Arturo. Que de cada uno de ellos retome sus virtudes más sobresalientes, las cuales me ayudaron a conducirme en la vida.

A Josefina ; por su cariño y apoyo incondicional en todo este tiempo que hemos estado juntos.

A todos mis sobrinos; porque esta meta obtenida por mí, sirva de guía en pos de sus aspiraciones.

A mi compañero de tesis no solo por su valiosa colaboración, sino por su AMISTAD y comprensión en los momentos más difíciles: gracias Fernando.

A todas aquellas personas, maestros, amigos y familiares que hicieron posible la realización de este trabajo, mil gracias.

ROSENDO

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	10
1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Definición	11
1.3 Importancia del análisis de puestos	12
1.4 Aplicación del análisis de puestos	14
1.5 Beneficios del análisis de puestos	15
1.6 Estructura del análisis de puestos	16
1.7 Métodos para su aplicación	18
1.8 El análisis de puestos a nivel ejecutivo	21
1.9 El análisis de puestos y la selección de personal	23
2 EL PERFIL PSICOLÓGICO	25
2.1 Definición	27
2.2 Elementos del perfil psicológico	29
2.2.1 Aptitud	30
2.2.2 Inteligencia	31
2.2.3 Personalidad	32
2.3 La evaluación psicológica	33
2.4 Instrumentos para medir el perfil psicológico	34
2.4.1 Prueba del factor humano (Cleaver)	36
2.4.2 Prueba Beta II-R	46
3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
3.1 Antecedentes	52
3.2 Definición y objetivos	53
3.3 Características	54
3.4 Clasificación de los métodos de evaluación	55
3.4.1 Métodos de comparación	56
3.4.2 Métodos de escala	56
3.4.3 Métodos de listas verificables	57
3.4.4 Métodos mixtos	58

3.5	Factores de error o contaminantes	60
3.6	Cualidades a evaluar	62
3.7	Fases para realizar la evaluación del desempeño	63
3.8	La entrevista	65
3.9	El desempeño y su relación con el análisis de puestos	67
3.10	El desempeño y su relación con el perfil psicológico	67
3.11	Investigaciones realizadas	69
	<b>CAPÍTULO II. MÉTODO</b>	<b>73</b>
1	Planteamiento y justificación del problema	73
2	Hipótesis	73
3	Variables	75
4	Sujetos	77
5	Muestreo	79
6	Tipo de estudio	79
7	Diseño	79
8	Instrumentos	79
9	Procedimiento	86
10	Análisis estadísticos de los datos	94
	<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b>	<b>95</b>
1	Comprobación de hipótesis	100
2	Discusión	103
3	Conclusiones	109
4	Sugerencias y aportaciones	112
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>124</b>

## INTRODUCCIÓN

El papel de psicólogo en la industria representa un apoyo importante en la detección, análisis y solución de problemas relacionados con el comportamiento del trabajador. Toda empresa requiere abastecerse de diversos recursos, como medios o conductos para alcanzar sus objetivos: el elemento más importante de todos es el hombre; sin embargo, éste es el único recurso que no puede transformarse para ser utilizado, según las necesidades de la empresa, de ahí que para su contratación sea importante conocer cuáles son sus habilidades e intereses, y si éstos son compatibles con las necesidades de la empresa.

Tomando en cuenta que las diferencias individuales entre los trabajadores se manifiestan en su particular comportamiento dentro de la empresa, y que se verá reflejada en aspectos tales como la productividad, el desempeño, la estabilidad laboral, en las relaciones con el público y compañeros de trabajo, etcétera, la selección de personal tiene como fin encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado; de esta manera se espera que el trabajador realice satisfactoriamente el trabajo que le fue asignado, y en contraparte que el trabajo le reditúe satisfacción personal y bienestar económico, ya que en la medida que no se den estos resultados, el trabajo no cumple de manera integral con su fin.

El enfoque de la selección de personal, a través del perfil psicológico que se elabora como resultado de un adecuado análisis de puestos, establece como meta predecir las diferentes formas de comportamiento laboral, las aptitudes y el nivel de inteligencia que se requiere, para que el puesto se desempeñe adecuadamente, sin tomar en cuenta los rasgos que no tienen relación con las necesidades del puesto. De esta manera, los resultados de las pruebas psicométricas serán considerados parcial o totalmente, de acuerdo con lo que se desee predecir; por ejemplo, en un puesto de promotor de ventas, interesa que el candidato posea habilidad verbal, y sin embargo su capacidad de análisis no es importante para el puesto.



El uso de técnicas para seleccionar al personal, no constituye una garantía automática de una buena selección, la empresa debe contar con sistemas para evaluar la forma como el trabajador está cumpliendo con las funciones que el puesto tiene asignadas, y en consecuencia si fue adecuada la selección que se realizó.

La presente investigación tiene como propósito conocer la relación que existe entre el perfil psicológico de un puesto y el desempeño laboral en una Institución Financiera.

#### INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN:

Se trata de un organismo público descentralizado, creado el 20 de diciembre de 1949; forma parte del Sistema Financiero Mexicano y tiene como función fomentar el ahorro a nivel nacional a través de instrumentos aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Cuenta con una plantilla de 1252 plazas, y 322 sucursales para servicio al público en todo el país.

#### PROBLEMÁTICA QUE SE PLANTEA:

De acuerdo con la información proporcionada por la citada Institución Financiera, al 31 de diciembre de 1994, el índice de rotación anual de los puestos de jefe de sucursal y auxiliar de sucursal eran alrededor de 35% y 54% respectivamente, situación que preocupaba a la Institución, ya que en estos puestos se concentran primordialmente las funciones de promoción de instrumentos de ahorro y atención al público ahorrador, por lo que el área de recursos humanos revisó y modificó los perfiles de ambos puestos. Posterior a este cambio, los directivos de la Institución informaron que de acuerdo con cifras al mes de septiembre/95 el índice de rotación había disminuido al 12%, sin embargo están conscientes que esto no garantiza que los trabajadores estén cumpliendo satisfactoriamente con las funciones asignadas.

Para nosotros resultó interesante retomar esta problemática de la Institución, ya que ciertamente un índice de rotación bajo no es sinónimo de una buena selección de personal, por lo que decidimos analizar el puesto de auxiliar de sucursal planteándonos las siguientes interrogantes:

¿ El personal contratado cubre con el perfil psicológico que el puesto de auxiliar de sucursal requiere ?

¿ De cubrir el trabajador con el perfil psicológico requerido por el puesto, el desempeño de éste es satisfactorio ?

¿ La selección de personal basada en el perfil psicológico que el puesto requiere, garantiza el éxito (adecuado desempeño) del candidato?

#### IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

Considerando que el fin último de la selección de personal en la industria, es que el personal contratado desempeñe adecuadamente el puesto en el que fue colocado; la presente investigación es importante porque permitirá conocer si la selección de personal basada en el perfil psicológico del puesto en esta Institución, tiene una relación lineal positiva con el desempeño en el trabajo.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

## 1 EL ANÁLISIS DE PUESTO

### 1.1 ANTECEDENTES.

El análisis de puestos, tal como se conoce ahora, es una técnica reciente; hasta hace 15 ó 20 años no existía ningún estudio de esta índole.

Su inicio tiene sus orígenes en los estudios de tiempos, aplicados durante 1881 por Frederick W. Taylor, y en los estudios de movimientos de Frank y Lillian Gilbreth (5).

El análisis de trabajo aplicado por Taylor, consiste básicamente, en una enumeración de los pasos requeridos para la producción de una "unidad" y del tiempo necesario para realizar cada paso. La finalidad era determinar un tiempo base de producción. Por su parte, los hermanos Gilbreth, desmenuzaron los puestos hasta sus actividades más triviales, de manera semejante, entre 1909 y 1910, E. O. Griffenhagen realizó para los servicios municipales de Chicago uno de los principales estudios de funciones de puestos, que utilizó para su clasificación y evaluación.

Los métodos de recopilación de datos fueron mejorando a partir de 1911, al principio sólo tomaron notas sueltas, más tarde se redactaron descripciones elaboradas que intentó agrupar elementos comunes, posteriormente en 1916, los resultados de una encuesta indicaron que de 30 compañías, 15 habían practicado algún estudio de análisis de puestos (28).

En el periodo precedente a la Segunda Guerra Mundial, el interés se concentró en la práctica de estudios de tiempo y movimiento dirigidos al mejoramiento de las técnicas al análisis de puestos y mejores especificaciones de puesto.

Una aportación más reciente, fueron los estudios realizados por el Servicio de Empleos de los Estados Unidos de Norteamérica (10). Los resultados obtenidos, reunían las opiniones de analistas de puestos y consejeros vocacionales adiestrados, quienes trabajaron independientemente en la estimación de los requerimientos que debía cubrir un trabajador para desempeñar correctamente su puesto; los elementos concordantes fueron: tiempo de adiestramiento, aptitudes, temperamento, intereses, capacidades físicas y requerimientos especiales debido a condiciones inusitadas en el trabajo. El Servicio de Empleos se basó en inferencias concernientes a los requerimientos esperados, y aunque diferentes estimadores concuerdan en sus inferencias, no hay estimación independiente de sus exactitud. Esto implicaría colocar gente con las habilidades indicadas en el trabajo para ver como lo hace; dichas observaciones sobre ejecución, podrían utilizarse para efectuar las modificaciones necesarias a las especificaciones para contratar solicitantes subsecuentes (10 Idem).

## 1.2 DEFINICIÓN.

**Arias Galicia** (1) señala que el análisis de puesto "es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado."

**Chiavenato** (7) se refiere a esta técnica como descripción y análisis de puestos; señala que la **descripción del puesto** consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las tareas del puesto (qué hace), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados en la ejecución (cómo lo hace), y los objetivos de puesto (para qué lo hace). En cambio, el **análisis de puesto** se refiere -según él- a los requisitos que el puesto exige a su ocupante; es decir, tiene como fin conocer los requisitos, las responsabilidades y las condiciones en que debe prestarse, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

**Grados (19)**, define el análisis de puesto como "una técnica que nos auxilia en la recopilación metódica de los datos que nos interesan del puesto, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática." Establece que el puesto consta de dos elementos esenciales que deben analizarse:

- Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas, a lo que le ha denominado como **descripción del puesto**, y;
- Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; denominándoles **especificación del puesto**.

**Romero Betancourt (40)** lo define como "una técnica que tiene como fin especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de los ejecutivos, empleados o trabajadores de una empresa; de señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien." Señala que el análisis de puesto consta de una **descripción del puesto**, en donde se consignan las "operaciones materiales" , y la **especificación del puesto**, en donde se registran los requisitos necesarios para realizar adecuadamente la labor.

**Partiendo de estas definiciones, podemos decir que, el análisis de puestos consiste en la descripción detallada, sistemática e impersonal de las funciones, actividades y responsabilidades que caracterizan a un puesto.**

### **1.3 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

La administración de personal es una herramienta vital para obtener el máximo aprovechamiento y desarrollo de personal que integra o que puede incorporarse a la empresa, así como optimizar el uso de sus conocimientos, habilidades y aptitudes en beneficio de las metas de la organización.

Una de las estrategias para enfrentar este reto, consiste en utilizar las herramientas y técnicas que nos permita contar con información válida y confiable, a fin de reducir tanto el riesgo como la incertidumbre en la administración, sobre todo ahora que los estudios sobre costo y beneficio son tan importantes en la empresa.

La técnica que en esta ocasión nos referiremos es la denominada análisis de puestos, la cual es el método básico con que debe de iniciarse cualquier intento de realización de perfiles de puestos de una institución, con la finalidad de que se realice mejor el proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo ésta una de sus metas.

El análisis de puestos es la técnica que nos ayudará a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto ya que se puede obtener una descripción detallada, sistemática e impersonal de la funciones, actividades y responsabilidades que caracterizan a un puesto, de tal manera que nos da información clara y precisa respecto a: ¿para qué fue creado el puesto en la organización?, ¿cuáles son las actividades que debe desarrollar una persona que ocupa el puesto?, ¿cuáles son los límites de autoridad?, ¿cuáles son sus responsabilidades?, etcétera; esta información generalmente se plasma en la descripción de puestos, que es una presentación escrita y breve de la información obtenida mediante el análisis de puestos, e incluye únicamente la identificación, objetivo y funciones del puesto.

Arias Galicia (1 op.cit.) menciona que es conveniente utilizar el análisis de puestos ya que satisface los siguientes requisitos:

**Necesidad legal.**- La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así como, el artículo 47 fracción XI, dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidades, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

**Necesidad Social.**- El hombre actual, pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo, lo que constituye un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, esto implica que en este tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos o motivaciones, por lo que su trabajo constituye una realización de sus potencialidades. Si por el contrario, el trabajo que desempeña le causa ansiedad, monotonía o no le agrada, se tendrá a un hombre que ha sido reducido a la categoría de componente de la máquina de productividad. Así, se hace necesario definir cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien lo vaya a ocupar, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

**Necesidades de eficiencia y productividad.**- La eficiencia y la productividad en el trabajo son dos aspectos de suma importancia, por lo que se hace necesario efectuar un estudio analítico del trabajo, a nivel de los puestos que componen una organización. Es por esto que el análisis de puestos se justifica en toda empresa.

#### **1.4 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

La información que se obtiene por medio del análisis de puestos puede tener diferentes utilidades:

a) Como punto de partida del reclutamiento y selección de personal, pues indica que características debe tener una persona para considerarse un candidato recomendable de incorporarse a la empresa, al cotejar las características de la persona con las del puesto, así como auxiliar a la selección en la determinación de las pruebas técnicas y psicológicas que se aplicarán.

b) Su utilidad es esencial para la detección de necesidades de capacitación, permite comparar lo que la persona hace en un puesto, contra lo que debe de hacer e identificar las diferencias para posteriormente diseñar un plan que permita superarlas.

c) Si hablamos de planeación de vida y carrera, permite conocer la diferencia entre lo que la persona hace actualmente en su puesto y lo que hará en otro para el cual existe la posibilidad de ser promovido.

d) La evaluación del desempeño, permite identificar en que grado la persona está cumpliendo con las actividades de su puesto, a fin de proporcionar retroalimentación e implementar las acciones correctivas necesarias.

e) Como elemento primario del estudio de evaluación de puestos, porque al identificar las tareas y responsabilidades del puesto, brinda información para asignar un valor en relación con otro puesto y jerarquizarlos de acuerdo con sus importancia e impacto para la empresa.

f) Como parte integrante de los manuales de organización, cuyo objetivo es facilitar la comprensión de la estructura orgánica por medio de las descripciones de los diversos puestos que integran el área.

g) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial, al identificar los riesgos de trabajo más frecuentes.

h) Como instrumento de auditoría administrativa, para corroborar el cumplimiento de las áreas y verificar que no exista duplicidad, invasión o evasión de funciones.

## **1.5 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTO.**

### **PARA LA EMPRESA:**

- Señala las lagunas del trabajo que existen en la organización y en el encadenamiento de puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.



#### PARA EL SUPERVISOR:

- Le ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que le permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Puede exigir a cada trabajador lo que debe hacer, cómo y cuándo debe hacerlo.
- Le facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, sugerencias sobre mejoras al trabajo, etcétera.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

#### PARA EL TRABAJADOR:

- Conoce con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- Le señala sus errores y aciertos.

### 1.6 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

No podríamos establecer un formato y componentes únicos para un análisis de puesto, ya que este variará de acuerdo con el puesto que se analice y el tipo de tareas, actividades o funciones que el puesto tenga asignadas, sin embargo a continuación se señalan las partes que esencialmente debe contener un análisis de puesto:

#### I.- Descripción del puesto.

1o. **Datos Generales.-** También se le conoce como "ficha de identificación del puesto". En este apartado se incluye información que permita identificar y localizar al puesto; contiene datos tales como: nombre del puesto, clave, ubicación física, horario de trabajo, sueldo, compensaciones, a quién le reporta, número de personas en el puesto.

2o. **Descripción genérica.-** Es una descripción global de cuales son las funciones del puesto. Se recomienda que esta parte se requirite después de la descripción específica.

**3o. Descripción específica o analítica.-** Se detallan las actividades que se realizan en el puesto; estableciendo las actividades diarias, las actividades periódicas, las actividades eventuales y los accesorios del puesto; este último comprende todos los elementos (maquinaria, equipo, herramienta, etcétera) que requiere el puesto para desempeñarse adecuadamente.

## **II.- Especificación del puesto.**

### **1o. Habilidad.**

a) Habilidad mental: escolaridad, conocimientos específicos, experiencia en el puesto, criterio, adaptabilidad al cargo (capacitación), iniciativa, aptitudes necesarias, capacidad de expresión, y todos aquellos factores psicológicos que requiera el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto.

b) Habilidad física: tienen que ver con el entrenamiento, la destreza, la agilidad y la rapidez.

### **2o. Esfuerzo:**

a) Esfuerzo mental: se refiere a la atención visual y auditiva, a la fatiga mental, al grado de concentración, a la tensión nerviosa y al volumen y ritmo de trabajo.

b) Esfuerzo físico: tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía requeridos, con la fatiga provocada y con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto adecuadamente.

**3o. Responsabilidades.-** Se relaciona con la probabilidad o grado de riesgo como consecuencia de los errores que pueda cometer el trabajador; éstos pueden ser: por el trabajo de otros, por valores (dinero, documentos, equipo) y por trámites y procedimientos.

**4o. Condiciones del trabajo.-** Se refiere al ambiente de trabajo (iluminación, ventilación, etcétera) y a los riesgos (enfermedades y accidentes de trabajo).

**5o. Otros requisitos.-** Por lo general tienen que ver con las características o condiciones que la empresa establece como política para ocupar el puesto; por ejemplo: edad, estatura, sexo, peso, estado civil presentación, disponibilidad para viajar, etcétera.

## **1.7 MÉTODOS PARA SU APLICACIÓN.**

Al elaborar un análisis de puestos, debe seguirse un método que permita obtener los mejores resultados mediante la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos con que se disponga.

Algunos de los pasos que podrían seguirse para tal efecto, son:

**1o. Fijación de los objetivos.-** Con este primer paso, se determina el diseño del análisis y en general, toda la acción.

**2o. Diseño del programa.-** Puede incluir la elaboración de una ruta crítica, las definiciones de amplitud, cobertura, etcétera.

**3o. Presupuestación.-** Es la estimación de los costos por concepto de recursos humanos, materiales y financieros; deben establecerse de manera clara, precisa y justificable.

**4o. Aprobación de los directivos.-** Contando ya con los puntos anteriores bien determinados y definidos, se debe presentar la implantación del sistema como una inversión, y mencionar claramente los beneficios que se obtendrán.

**5o. Seleccionar y entrenar a los analistas.-** Se debe determinar en un principio si los analistas serán internos, externos, o mixtos. Al seleccionarlos se debe cuidar que cuenta con aptitudes tales como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse clara y objetivamente. Una vez seleccionados deben entrenarse en el manejo de la técnica que va a utilizarse y en revisar las situaciones particulares que pueden presentarse dentro de la empresa.

**6o. Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.-** Los métodos más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa.

Al diseñar el instrumento que va a utilizarse, hay que considerar todo lo que necesitamos saber del puesto y la forma en que deberá estructurarse con el fin de que sea claro, directo y objetivo; el instrumento se diseña, se prueba y se corrige.

**7o. Sensibilizar a los trabajadores.-** La cooperación de los trabajadores es esencial, por lo tanto se debe realizar una campaña de información respecto a lo que se va a hacer; hay que tomar en cuenta que muchas empresas no realizan este tipo de trabajos, y por lo tanto en el momento que se llevan al cabo, los trabajadores se mantienen expectantes y defensivos para proporcionar información; de ser necesario solicite apoyo al sindicato para disipar dudas o inquietudes.

**8o. Seleccionar la muestra para obtener información.-** Cuando el puesto a analizar se repite "n" número de veces en la empresa, debe seleccionarse una muestra de cuando menos el 10% de esa población; la selección de la muestra debe ser determinista, considerando la experiencia en el puesto, rendimiento adecuado, facilidad para comunicarse, responsabilidad, y adecuada relaciones con los demás compañeros.

#### RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Puede captarse por diferentes métodos: la observación, la entrevista y el cuestionario.

a) **La observación.**- Esta se lleva al cabo en el lugar donde se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Se recomienda llevar una conversación informal con el empleado y mostrarse amistoso durante la observación, con el fin de que nuestra presencia no le moleste. Es necesario que el analista observe todas las operaciones que desempeñe y anote el tiempo que se lleva en realizarlas, así como la calidad, cantidad, precisión y rapidez necesaria. Este método permite recabar información, pero no debe de emplearse en forma exclusiva puesto que no resulta suficiente, como en el caso en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales que no lleva a cabo en el momento de la observación.

b) **La entrevista.**- La observación se puede complementar con las explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato, ya que podría ahondar más sobre las actividades y de cómo las realiza, permitiendo que lo haga ampliamente, pero cuidando de que sea en forma ordenada. Al realizar la entrevista es importante establecer un "rapport" con el entrevistado, pues de esto depende que obtengamos una mejor información sobre las actividades del puesto.

c) **El cuestionario.**- Para que un cuestionario sea confiable y válido se debe establecer precisa y claramente la información que deseamos obtener, por lo que se deben muestrear las preguntas que éste contiene, con el fin de descartar las innecesarias y hacer las adaptaciones pertinentes.

d) **Mixto.**- Son combinaciones de los métodos antes descritos. Es más adecuado usar este método ya que permite contrarrestar las desventajas que tienen en lo individual y obtener el mayor provecho de las ventajas.

## RECOMENDACIONES PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS.

1o. No personalizar; recuerde que lo importante es obtener información del puesto independientemente de la persona que lo desempeña.

2o. La información obtenida debe validarse tanto con el ocupante como con su jefe inmediato.

3o. La información puede ser obtenida por personal externo a la empresa, lo cual tiene como ventaja obtener una visión más objetiva y libre de elementos contaminantes.

4o. Las organizaciones al igual que las personas, son entes dinámicos y cambiantes, por lo que periódicamente deben actualizarse los análisis de puestos.

### **1.8 ANÁLISIS DE PUESTOS A NIVEL EJECUTIVO.**

Hacer un análisis de puestos a un alto ejecutivo, no es lo mismo que hacerlo a un trabajador de menor nivel. Para realizarlo hay que tomar en cuenta lo siguiente:

1o. En un ejecutivo se espera que supere la actuación que el puesto requiere, ya que aquél que se concreta a cumplir con el puesto al pie de la letra, es menos valioso que otro que hace innovaciones y reformas para mejorar los resultados.

2o. Frecuentemente el ejecutivo realiza funciones que pudieran corresponder a diversos puestos; ejemplo de ello pudiera ser un director de administración y finanzas, un director de operación y comercialización, etcétera; en estos casos hay que consignar en el mismo análisis las diversas funciones que comprende el puesto.

3o. En algunas empresas se presentan confusiones entre funciones y niveles jerárquicos que se asignan al puesto; por ejemplo puede existir un puesto de "asistente" a nivel gerente y otro a nivel de jefe de departamento.

Los elementos más característicos del puesto ejecutivo son los siguientes:

a) Su funcionalidad.- Se distinguen unos de otros por la función que tienen asignada, más que por las actividades que realizan.

b) Su contenido doble.- Existen dos tipos de actividades que componen estos puestos: las específicas de cada puesto y las genéricas o administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control) que son comunes en ellos.

c) Su autoridad y jerarquía.- Todo puesto ejecutivo conlleva cierto grado de autoridad, es decir tienen facultad para tomar decisiones y hacer que éstas se cumplan.

d) Sus relaciones y contactos.- Se dan con motivo de la ubicación que ocupan en la estructura de la organización, con superiores y subordinados; esta relación lleva implícita responsabilidad del puesto.

e) Los requerimientos del puestos.- Se refiere a las cualidades que debe cubrir su ocupante.

Al igual que en los puestos operativos, consta de la descripción y especificación:

### **Descripción del puesto.**

1o. **Datos Generales.**- Se debe incluir información que permita identificar y localizar al puesto; contiene datos tales como: nombre del puesto, clave, posición en la estructura de la empresa, inmediato superior, puestos subordinados, puestos con los que mantiene relaciones permanentes, sueldo, compensaciones.

2o. **Función.**- Es la parte principal de la descripción del puesto; consiste en describir en forma concisa y breve el objetivo fundamental del puesto y las funciones que le corresponden.

3o. **Actividades.**- Se detallan las diversas actividades diarias, periódicas y eventuales.

## **Especificación del puesto.**

### **1o. Requisitos.**

- a) **Intelectuales:** nivel de inteligencia, capacidad de imaginación, de atención, etcétera
- b) **Físicos:** edad, sexo, nacionalidad, vitalidad, salud, etcétera
- c) **Sociales:** nivel socioeconómico, relaciones con otros grupos empresariales, etcétera
- d) **Psicológicos:** don de mando, intereses, habilidad contacto, lealtad, etcétera

**2o. Conocimientos y experiencia.-** Conocimientos de tipo académico, especialización en alguna materia, experiencia en el puesto, experiencia en otros puestos con los que se relacionará directamente.

**3o. Autoridad y responsabilidad.-** Se debe establecer que tipo de autoridad se trata: formal (lineal o funcional) o técnica (propia de áreas staff). La responsabilidad puede corresponder en trámites (resultados que se esperan de las gestiones a su cargo), y en creatividad (debe mostrar innovación o creatividad).

## **1.9 EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Durante años, muchas empresas reclutaban y seleccionaban personal con base en normas que no estaban relacionadas necesariamente con el puesto. El análisis de puesto constituye el primer paso para el proceso de selección, ya que para darnos a la tarea de buscar al personal idóneo para ocupar un puesto, debemos conocer el puesto mismo, es decir, definir que hará la persona que se contratará, para después buscar a quien pueda hacerlo. El análisis de puesto tiene como finalidad describir en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas en determinado trabajo, así como determinar el perfil psicológico necesario que debe cubrir el candidato que realizará estas tareas.



Considerando que la selección busca escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, diremos el fin de la selección es adecuar al hombre al cargo y eficientar al hombre en el cargo.

Si todos los hombres fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas que ocasionan que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Bajo este esquema, debemos entender la selección como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias o requerimientos del puesto y, el perfil de las características de los candidatos a ocuparlo, es decir, las características físicas y psicológicas que éstos deben poseer; a partir de estos elementos construiremos el perfil psicológico del puesto.

## 2 EL PERFIL PSICOLÓGICO.

Como se señaló anteriormente, los requisitos intelectuales y físicos, las responsabilidades, las relaciones y las condiciones del trabajo, forman parte de las especificaciones del puesto, también conocido como perfil funcional. Uno de los objetivos del análisis es definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, por lo que es indispensable que al finalizar el análisis de puesto se elabore un resumen del perfil del puesto, que contenga:

**Requisitos generales:** señalando edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables, etcétera.

**Formación académica-laboral:** señalando escolaridad, conocimientos específicos, experiencia, manejo de maquinaria y/o equipo, etcétera.

**Perfil psicológico:** deben señalarse básicamente tres aspectos, aptitudes, capacidad intelectual y rasgos de personalidad.

Algunos autores mencionan que existen dos tipos de perfiles: el perfil ideal y el perfil real. El Perfil ideal es aquel en que se enuncian las características que deberá poseer el candidato. El perfil real se enuncian las características que posee el candidato, obtenidas a través de los pasos del proceso de selección.

Con los tipos de perfiles se logra hacer una comparación que servirá para tomar una decisión de si el candidato es apto o no para ocupar el puesto.

Una vez analizado el puesto, se determinan las características que debe poseer la persona que debe ocuparlo para que el desempeño sea el esperado. El perfil psicológico será la variable independiente de nuestra investigación, por lo que es importante conocer más de este tema.

**Antecedentes.**- El primero en expresar la necesidad de representar la capacidad de cada individuo anotando de alguna manera la superioridad o inferioridad de éstos fue el psicólogo norteamericano James Mc Keen Catell, pero no fue hasta 1906 cuando el médico ruso G. I. Rossolimo produjo el primer perfil, introduciendo con ello el término "perfil psicológico", partiendo de los datos obtenidos por medio de pruebas, que sirven para describirlo y apreciar su medida. Más tarde Rossolimo introdujo la representación en el perfil para el procedimiento Binet-Simon. Aunque Binet-Simon tratan de analizar y determinar las distintas particularidades entre una y otra, por las concepciones estructuralistas de la gestalt, que no pueden construir una unidad con características dispersas.

Pieron elabora un perfil psicológico apoyándose en la teoría factorial de Sperman, con el fin de encontrar soluciones prácticas para la orientación profesional de la Universidad de París; por medio de sus investigaciones intenta determinar la existencia de diversas formas de inteligencia. El perfil de Pieron analiza la heterogeneidad de las características del individuo, así el cómo se determinan los rasgos peculiares e individuales.

El primero en realizar el perfil intelectual fue el psicólogo suizo Richard Meili quien combinó las características de personalidad con los procesos de inteligencia, para una interpretación caracterológica desde el punto de vista de la unidad de personalidad; todo esto, apoyándose en algunas opiniones de la teoría factorial de Sperman.

En 1943 se trabajó con un psicograma para la Marina de Guerra de la República de Argentina, que trataba de seleccionar a los candidatos y destinarlos de acuerdo con el resultado de los exámenes psicotécnicos al aprendizaje de la especialidad, para la cual reunían las aptitudes necesaria obteniendo gráficas que pertenecían al perfil de cada candidato y daban opciones de acuerdo a las características obtenidas en este perfil.

Como podemos observar, el perfil psicológico se ha venido utilizando para analizar los componentes de una actividad global, ofreciendo resultados de una manera gráfica que pretende objetivizar y explicar las diferencias del comportamiento de un individuo o persona.

## 2.1 DEFINICIÓN.

Existen varios tipos de perfiles, por lo que antes de proponer o investigar aspectos determinados a un perfil que sirva de base para la formación de profesionistas, es necesario definir lo que se entiende por perfil y a que tipo de perfil se hará referencia.

Etimológicamente significa por la línea. Por=por, filem=línea: seguir algún lineamiento que haga las veces de línea de acción.

Perfil psicológico se ha definido como:

- "Una representación gráfica de las puntuaciones para un individuo, organizado de tal manera que las puntuaciones elevadas y las bajas puedan descubrirse; pero que las puntuaciones queden representadas en el perfil deben convertirse a una escala de puntuación común, donde el perfil de puntuación es el conjunto de diferentes puntuaciones de un individuo en varias pruebas expresado en una unidad común de medida" (50).
- "El perfil nos da una expresión directa de la posición del individuo en las subdivisiones" (33).
- "Es el contorno que limita cualquier cuerpo, existiendo particularidades de acuerdo al campo de conocimientos que se quiera referir" (42).
- "Esquema de los rasgos psíquicos característicos de un individuo, en la medida que pueden ser determinados cuantitativamente" (23).

Sánchez Bedolla (42 op.cit.) señala que en el área educativa, los perfiles se dividen en:

<b>Perfil Ideal:</b>	<b>Perfil Real</b>
Perfil inicial	Perfil profesional
Perfil terminal	Perfil laboral
Perfil vocacional	Perfil psicológico

Define estos perfiles de la siguiente manera:

- Perfil ideal.- Es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que esperamos que presente una población determinada. Integrar un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.
- Perfil inicial.- Es el conjunto de metas que se logran o debieran lograr al término de sus estudios profesionales.
- Perfil vocacional.- Contiene el tipo de intereses, aptitudes, expectativas y motivaciones que tienen o debieran tener los estudiantes pasantes o graduados de una profesión determinada.
- Perfil real.- Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una cierta población.
- Perfil profesional.- Las formas en que se puede ejercer su profesión en las áreas o campos de aplicación.
- Perfil laboral.- Delimita las diferentes formas en que el profesionista se desempeña en su campo laboral.
- Perfil psicológico.- Se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles de cada individuo. Independientemente de la especialidad y del área laboral en la que se ubique el profesionista, cada persona tiene un estilo de comportamiento particular, el cual generalmente se moldea por la formación profesional. Siendo una representación gráfica de la ubicación de un individuo o nivel en una serie de pruebas que miden varios aspectos de su mentalidad.

Otra clasificación reconocida es la de B.S. Bloom, quien estableció la existencia de tres áreas sujetas a evaluación (21):

Área Psicomotora (aptitudes).-Se refiere al conjunto de habilidades mentales, verbales y de movimiento que la persona necesita poseer o dominar en determinadas operaciones.

Área Cognoscitiva (inteligencia).- Se refiere a aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad.

Área Afectiva (personalidad).- Conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que lo hacen actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras.

En el área del trabajo tradicionalmente se define al perfil como un conjunto de rasgos obtenidos por medio de pruebas o técnicas psicológicas, aplicadas a una determinada población. Así, con base a los perfiles psicológicos, las organizaciones pueden tener un conocimiento de su personal y lograr una administración de recursos humanos más adecuada. Para la selección de personal las variables se aceptan como importantes predictores para el éxito en el empleo, se promedian los resultados para obtener un perfil típico, el cual se utiliza como estándar con el que se pueden comparar los distintos tipos de perfiles individuales de los solicitantes.

- Para efectos de la presente investigación se definirá como perfil psicológico al **conjunto de aptitudes, inteligencia y personalidad que debe poseer un individuo para realizar satisfactoriamente un trabajo específico.**

## 2.2 ELEMENTOS DEL PERFIL PSICOLÓGICO.

Encontrar congruencia entre las características del trabajo y las características personales de quien lo realiza, es la base fundamental para incrementar las posibilidades de éxito. Saville & Holdsworth Ltd. estableció que la competitividad del factor humano en el trabajo se integra en un 30% por los conocimientos y experiencia que tiene en el puesto y en un 70% porque su personalidad (definida como la manera

preferida de una persona para pensar, sentir y actuar) es congruente con el puesto (31).

Si la persona no tiene los conocimientos requeridos, puede aprenderlos; si no tiene la experiencia necesaria, puede adquirirla; pero si no existe congruencia entre el trabajo y su personalidad, es un hecho contundente de que al desempeñar el puesto, los resultados tenderán a no ser los mismos que obtendría otra persona que si tuviera esa congruencia.

Cuando hablamos de características de personalidad no referimos a todos los factores psicológicos del individuo relacionados con el trabajo; ejemplos, dirigir una situación social, cuidar el detalle, considerar la opinión de los demás para tomar decisiones, analizar los porqués, prever y planificar, controlarse emocionalmente, negociar, etcétera. El hecho de que la personalidad de un individuo esté conformada por algunos de los factores anteriores, no implica que esta sea positiva o negativa, lo importante es encontrar la congruencia entre el individuo y el trabajo; asimismo, pretender encontrar una congruencia del 100% puede resultar una meta poco realista.

El factor psicológico se define como el elemento psicológico observable y medible, por ello es muy importante cuidar y poder identificar los factores que se desean evaluar; la precisión es primordial a fin de que todas las personas implicadas en el proceso de evaluación tengan los mismos criterios para calificar; por lo tanto, partiendo de que el perfil psicológico se define **como el conjunto de aptitudes, inteligencia y personalidad que debe poseer un individuo para realizar satisfactoriamente un trabajo específico**, los factores psicológicos que deben evaluarse son: aptitudes, inteligencia y personalidad.

### 2.2.1 APTITUD.

Chiavenato (7 op.cit.) la ha definido como la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

De acuerdo con este autor, las aptitudes se refieren a las habilidades de una persona antes de su formación en una tarea específica, es la predisposición natural para determinado trabajo o tarea. El entrenamiento o aprendizaje hará que esta aptitud se transforme en una capacidad.

Las pruebas de aptitudes pueden incluir medidas de funciones físicas y sensoriales tales como habilidades psicomotoras, auditivas, visuales, etcétera; así como aptitudes mentales como aprendizaje, memoria, atención, razonamiento, entre otras.

Thurstone (4) identificó las siguientes aptitudes mentales primarias:

- Aptitud verbal, que se refleja en la facilidad de palabra y lenguaje.
- Aptitud numérica, que se requiere en las operaciones aritméticas simples, pero no en situaciones más complejas en que entra en juego el razonamiento.
- Aptitud de memoria, que se caracteriza por recordar material aprendido recientemente.
- Aptitud de visualización, requerida en la realización de tareas que impliquen relaciones espaciales.
- Fluidez mental, requerida cuando se tienen que dar respuestas rápidas o adaptaciones a tareas abstractas.
- Rapidez de percepción, que se requiere en la identificación rápida de diferencias en patrones visuales.
- Aptitud inductiva, requerida en el descubrimiento y aplicación de alguna regla o principio que esté operando en una situación.

### **2.2.2 INTELIGENCIA.**

Wechsler (4 Idem) define la inteligencia como la capacidad global del individuo para actuar con propósito para pensar racionalmente y para conducirse adecuadamente y eficientemente en su medio ambiente.

Rapaport (4 Idem.) nos dice lo siguiente con respecto a la inteligencia:



- El individuo no nace con una inteligencia fija que permanece constante a lo largo de su vida;
- El individuo nace con una potencialidad para el desarrollo intelectual, y se desarrolla por medio de un proceso de maduración a lo largo de la vida;
- Este proceso de maduración puede ser favorecido o restringido por la estimulación que se da al sujeto durante los primeros años de vida;
- La maduración puede ser favorecida o restringida por el desarrollo emocional del individuo;
- Todo desorden emocional o lesión cerebral puede provocar una disminución en la maduración de la potencialidad del individuo;
- La dotación natural se diferencia de otras funciones de rendimiento;
- 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;
- La educación formal juega un importante papel en el desarrollo del individuo.

### 2.2.3 PERSONALIDAD.

Allport (32) define la personalidad como la organización dinámica dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su peculiar ajuste al ambiente, su conducta y su modo de pensar característicos; o sea que la personalidad no es una simple suma de conductas, sino que está organizada y en constante desarrollo, y actúa en pro de la sobrevivencia del sujeto.

Guilford (32 Idem), señala que es el patrón de los rasgos peculiares del individuo.

McClelland (32 Idem), dice que es la conceptualización más adecuada de la conducta de una persona en todos sus detalles.

No obstante que el término personalidad posee múltiples significados, las definiciones encierran un aspecto en común: "personalidad" designa los patrones típicos de conducta (incluidos los pensamientos y las emociones) que caracterizan la adaptación del individuo a las situaciones de su vida.

Los intereses son parte de la personalidad de un sujeto, que nos indica las preferencias o inclinaciones en base a sus patrones típicos de conducta. Conviene advertir que el simple hecho de que a alguien le interese su trabajo, no implica que tenga la capacidad para rendir adecuadamente, significa únicamente que sus intereses son compatibles con los de aquellos que sobresalen en su profesión; por lo tanto no podemos predecir el rendimiento del trabajador considerando un solo rasgo del perfil psicológico (intereses).

El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades del puesto. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal deben estar claros los datos del candidato. Esta información no es de carácter psicológico ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos que permiten elaborar un método más adecuado de evaluación.

## **2.3 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.**

La evaluación psicológica es sin duda la parte más importante de la selección, en ella se evalúan las aptitudes, la inteligencia y personalidad del candidato y se comparan con las expectativas del puesto; este proceso se realiza primordialmente por medio de pruebas psicológicas.

### **Definición de prueba psicológica**

Es una herramienta tipificada y objetiva, que nos permite medir la diferencia entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones; también nos permiten evaluar las habilidades y capacidades de los candidatos, para decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de su puesto.

Al conjunto de pruebas psicológicas que miden diferentes características humanas, como son aptitudes, inteligencia y personalidad, se le denomina batería psicológica. Por lo tanto, es importante contar con un amplia información de las pruebas existentes en el área de psicología industrial y tomar en consideración qué miden, su confiabilidad, su validez, su sensibilidad, su forma de aplicación, evaluación, integración, costo, disponibilidad, etcétera.

### **2.4 INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL PERFIL PSICOLÓGICO.**

El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van integrar su batería. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo tanto se hace imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

Es importante que se haga un estudio concienzudo de las pruebas a utilizar y conocer las dimensiones o factores que mide cada prueba, no hay que olvidar que una prueba de personalidad es diferente en cuanto a factores con otras pruebas de personalidad.

Para seleccionar una prueba hay que considerar que ésta debe tener las siguientes características (19 op. cit.):

1. Graduable: es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.

2. Estandarizada: significa que fue verificada en un gran número de sujetos.
3. Válida: significa que califica con precisión lo que se desea medir.
4. Confiable: significa que puede ser aplicada varias veces en un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
5. Inédita: es decir, que la prueba no es conocida por el examinado.
6. Dispersión: significa que los examinados pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
7. Interesante: Es decir, que atraiga la atención del examinado.
8. Uniformidad en resultados: es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
9. Objetiva: es decir, que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.
10. Constante: significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Para diseñar una batería se debe considerar lo siguiente:

- Según el puesto: con base en el análisis de puestos se establece qué funciones psicológicas son deseables que posea un aspirante a determinado puesto .
- Según el tiempo: las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.
- Según el costo: seleccionar pruebas psicológicas que se ajusten a las posibilidades económicas de la empresa.

Una vez que se han definido las tareas que exige el puesto a cubrir, y se han identificado las características que debe poseer el candidato en cuanto a los factores de aptitudes, inteligencia y personalidad; el seleccionador deberá elegir las herramientas adecuadas para realizar la evaluación, ya que un error en la apreciación puede resultar negativo en la selección del candidato.

Considerando que la Institución donde se realizó la presente investigación, utiliza como batería psicológica para personal operativo la Prueba del Factor Humano (Cleaver) y la prueba Beta II R, a continuación describiremos únicamente las características de estas pruebas.

#### **2.4.1 PRUEBA DEL FACTOR HUMANO (CLEAVER).**

Es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general. Surge en los Estados Unidos en 1959, desarrollado por W. Marston y J. P. Cleaver; llega a México en 1975; a la fecha no se conocen antecedentes de su estandarización en la población mexicana.

El objetivo de este programa es establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se hubiera pensado como necesario para satisfacer un trabajo dado y tipo de comportamiento del interesado, con el fin de explorar la compatibilidad del empleo con el empleado.

Para explicar los valores que Cleaver maneja, se fundamentó en la teoría de Spranger que dice que existen seis tipos de valores en cualquier cultura y corresponden al hombre universal:

**Valor teórico.-** Busca conocer la verdad, porque las cosas son como son, caracteriza al mundo científico. El interés dominante del hombre teórico es el descubrimiento de la verdad. En un esfuerzo por alcanzar este objetivo toma una actitud cognoscitiva, una actitud que busca identidad y diferencias, que se desnuda de juicios respecto a la belleza o utilidad de los objetos y sólo quiere observar y razonar. Como los intereses del hombre teórico son empíricos, críticos y razonables, es necesariamente intelectualista y con frecuencia es científico y filósofo. Su designio fundamental en la vida es el orden y sistematizar sus

conocimientos. Se interesa por la búsqueda de la verdad por medios intelectuales, dejando a un lado todo lo personal, incluso los sentimientos y anhelos. De entre las restantes orientaciones de valor, de la que más se aleja el hombre teórico es de la conducta económica; se comporta torpemente y está desamparado frente a las necesidades vitales prácticas. Pero también la actitud estética le es muy ajena.

El sentimiento y la intuición constituyen para él fantasías absurdas. No muy distantes de su relación con la política y lo social el teórico es incapaz de simpatizar con el prójimo, poniéndose en su lugar, y no está dotado para la política por carecer del sentido para lo concreto y práctico.

**Valor económico.-** Busca la riqueza, el dinero. Se interesa fundamentalmente por lo que es útil, por las cosas prácticas y la satisfacción de las necesidades corporales, se desarrolla hasta incluir los aspectos prácticos del mundo de los negocios, la producción, distribución y el consumo de bienes, la elaboración de créditos y la acumulación de riqueza tangible. Es ahorrativo, con la materia, con la fuerza, con el espacio y con el tiempo, para conseguir de ellos el máximo de efectos de útiles para si mismo.

Se interesa mucho por la actividad cognoscitiva, pero no porque le importe la verdad, sino porque quiere utilizar el saber. Los conocimientos que no proporcionan ninguna utilidad carecen para él de valor. Lo estético es a lo sumo, un medio para hacer la vida más agradable; es decir, le resulta valioso en tanto lo cultiva y busca lujo. Los demás, como personas, carecen para él de interés. Sólo son importantes como consumidores o productores y como medios para lograr sus fines económicos. La política le resulta importante, porque ejerce influencia sobre la economía; es para él exclusivamente una política financiera y económica. Lo religioso le es ajeno: su Dios es Mammon (personificación del lucro y la codicia, símbolos de dinero y del vivir materialista).

**Valor social.-** Preocupación por el bien humano. El valor más alto de este tipo es el amor al prójimo, sea a uno o a muchas personas, sea amor filial o amistoso. Tiene como fin estimar a las personas y en consecuencia es bueno, simpático y desprovisto de egotismo. Considera a la ciencia demasiado fría y práctica, el comportamiento económico va en contra de su altruismo y la política exige métodos violentos y desconsiderados, de los cuales es completamente incapaz; para él la sociedad sería ideal si los hombres se ayudarían recíprocamente. Repudia toda concepción de poder, como algo que pone en peligro la integridad de la personalidad. El valor máximo para el hombre social es un Dios que protege con todo amor.

**Valor estético.-** Busca la belleza. El hombre estético ve su valor más alto en la forma y armonía, juzga toda experiencia desde el punto de vista de gracia, la asimetría o la propiedad. Ve la vida como una multiplicidad de sucesos y goza cada impresión particular por sí mismo. Para corresponder a este tipo no es necesario ser un artista creador ni tampoco un fracaso; pertenece al grupo estético el individuo que encuentra su mayor interés en los episodios artísticos de la vida.

Se interesa por la belleza y por el arte. Le es ajeno lo conceptual de la actividad científica, y aún más lo práctico de la esfera económica. En las relaciones con los demás no es decisiva la comunidad real de intereses, sino que las personas son para él, como todo lo demás, objetos de contemplación, es decir, expresión de un modo de ser determinado. En el campo político, el estético es partidario de la mayor libertad y posibilidad de desarrollo; su religión es la armonía con el todo, la contemplación del alma y la divinidad de la naturaleza.

**Valor político.-** Busca poder, el control de los demás. Son personas que desean por sobre todo adquirir renombre, influencia y poder personal. Existe un afán de poder que le da el sentirse libre e independiente, sabiendo que los demás son dependientes. Utiliza el conocimiento y los bienes materiales para el sometimiento de los demás. Utiliza lo estético para la manifestación del poder, sirviéndole para el lujo y la decoración.

No muestra tendencia religiosas, ya que Dios es para él, a lo sumo, el Ser más poderoso, reconocido con desagrado.

**Valor religioso o regulatorio.**- Busca el orden del universo. Es aquel cuya estructura espiritual está permanentemente encaminada al logro de las más elevadas vivencias de valor, que son para él íntegramente satisfactorias. Dentro de este tipo se distinguen tres modalidades que son: el místico iminente, que considera todos los valores de la vida como emanaciones divinas y venera todo lo existente porque Dios mora en ellos; el místico trascendente, que desprecia todo lo terreno, y cuya vida espiritual está por entero encaminado a una esfera sobrenatural con lo cual busca fundirse; y el dualista que considera lo terreno como necesario y bueno, pero lo separa netamente de lo sobrenatural, en donde sólo vive e impera lo divino.

Lo económico lo considera como un medio necesario, de índole inferior, para la conservación de la vida, y del cual no se puede prescindir. La esfera de lo social es la más estrechamente unida a la religiosa, pues en ella el individuo religioso, mediante la ayuda y el perfeccionismo, puede servir a su Dios de un modo que se aproxima al amor divino. (Rohracher, Hubert. *Caracterología, de Científica-Médica*, Barcelona-España, 1968. p.p.104 y 105).

#### **Factores que se evalúan:**

La técnica busca conocer los mecanismos o medios que ayuden a una persona a desarrollar mejor su puesto. Cleaver para referir acerca del entorno del ambiente se basa en las investigaciones de William Marston que dijo "para entender a las personas normales es necesario saber como se sienten en su ambiente". El modelo de conducta de Marston describe al comportamiento en términos de patrones consistentes de reacción de ambiente. El asegura que cuando una persona empieza su desarrollo ve al mundo desde dos extremos: antagónico y favorable. Posteriormente respondemos al ambiente, en un extremo podemos



responder en forma activa y en el otro en forma pasiva, y estas respuestas difieren diferentes comportamientos.

La mayoría de los puestos son una mezcla de situaciones o ambientes antagonicos y favorables:

- El ambiente antagonista puede ser definido, como aquel en el que existen una cantidad de obstáculos como: incertidumbre, calcular riesgos, resolver problemas, objeciones, etcétera
- El ambiente favorable: la amistad, la seguridad y la predictibilidad son las condiciones predominantes en este ambiente.

Antagónica activa (Dominio).- Busca dominar el problema, superar la oportunidad.

Antagónica pasiva (Apego).- Evita el riesgo, espera antes de tomar una decisión.

Favorable activa (Interés en la gente).- Busca la cooperación de los demás.

Favorable pasiva (Sumisión).- Sumisión, cumplimiento; las cosas son buenas como son.

El sistema Cleaver evalúa 4 factores:

- D= DOMINIO Y EMPUJE.- Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.
- I= INFLUENCIA.- Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.
- S= CONSTANCIA.- Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios
- C= APEGO.- Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

La calificación obtenida de la descripción del puesto y del comportamiento refleja que nivel de Empuje, Influencia, Constancia y Apego requiere el puesto y en que nivel de estos factores se encuentra el evaluado.

La técnica Cleaver además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de su puesto proporciona las clase para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

### **Características sobresalientes de los factores (46):**

#### **Dominio:**

Ama las situaciones que lo retan. Se le puede considerar a veces como descuidado. Siempre listo para competir. Cuando algo se encuentra bajo riesgo, hace relucir lo mejor de él. Tiene respeto para aquellos que ganan en situaciones adversas. Actúa mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. El tiene altas miras y quiere que su autoridad sea aceptada. Sino se presenta un reto, el se las arregla para causar problemas, siempre trabaja muchas horas hasta llegar al meollo del asunto.

Cuando trata con personas es directo y positivo. El dice lo que piensa y es sarcástico, aunque no llega a sobrepasar estos límites. Le gusta mantenerse al frente y dirigir la luz que ilumina la conversación. Si él no es el centro de atracción se enoja. Puede herir los sentimientos de los demás sin darse cuenta. Tiende a aceptar piropos, pues es básicamente egocentrista. Usualmente es bastante autosuficiente. Puede hablar de más y valerse de los demás para obtener sus metas. Pisa el concepto de autoridad. Puede ser excesivamente crítico cuando las personas no llenan sus propios requisitos. Después de que él dice, lo que tiene que decir uno, lo olvida. Usualmente participa en grupos sociales, no con el propósito de socializar sino de llegar a una meta propia personal de él.

Se interesa en cosas fuera de lo común. Es curioso y está dispuesto a probar todo lo que tenga a la mano. Trata de aplicarse su propia personalidad con el propósito de presentar muchas facetas. Siempre está en busca de nuevos horizontes.

### **Influencia:**

Fácil de conocer y persuasivo. Usualmente es optimista ante una situación que él considera como buena. Se interesa principalmente en las personas, sus problemas y su actividad. Se interesa en ayudar a otros y promover sus proyectos. Naturalmente la gente tiende a responderles. Fácilmente se hace amigo de las personas, pues es agradable. Hace confianza desde la primera vez que conoce a alguien. Hace notar a los demás que él conoce a un número grande de personas. Tiende a veces a ser superficial. Puede cambiar de un lado a otro su conversación sin hacer notar su falta de constancia. Puede llegar a actuar basado en un impulso emocional. Puede hacer decisiones basado en un análisis superficial de los hechos. Por su confianza y rápida aceptación de personas, a veces puede mal juzgar las habilidades de los demás. Cree que puede persuadir a los demás a que actúen de la manera que él desea. Las relaciones públicas son áreas naturales para él. Como a él le gusta molestar a los demás, a veces puede tener problemas al disciplinar a sus subordinados.

### **Constancia:**

Usualmente fácil de llevar y relajado. Él es controlado y no demuestra signos exteriores. No es explosivo, a sí que no denota nunca mal humor. Le gusta la intimidad, solo con grupos pequeños llegaría a sentirse a gusto. La paciencia al deliberar es una de sus más comunes características. Él siempre es buen vecino.

Siempre trata de mantener su estatus, pues no le gusta cambiar inesperadamente. Una vez sentido el gusto por algo y estableciendo el patrón, puede seguir su trabajo con una paciencia exagerada. Generalmente es muy posesivo: su máquina, su club, y especialmente

su familia. Desarrolla lazos fuertes con su grupo de trabajo. No le gusta estar separado de su familia por largos periodos de tiempo. Desarrolla muy bien los hábitos de trabajo. Puede hacer trabajos rutinarios; puede permanecer en el mismo empleo por periodos largos.

### **Apego:**

Usualmente es pacífico, se adapta muy fácilmente a situaciones con el propósito de evitar antagonismos. Es especialmente sensitivo y puede ser herido fácilmente por otros. Es básicamente fiel y no es agresivo, y siempre trata de hacer lo mejor posible todo lo que emprende, es decir todo lo que su habilidad le puede dar.

Como es precavido y conservador por naturaleza, a veces es muy lento para tomar decisiones, pues siempre sobrevive a la información. Esto tal vez pueda desesperar a sus compañeros, y como es en ocasiones muy diplomático y lleno de tacto, suele ser escogido para una promoción de puesto. Es capaz de moldearse a la imagen que los demás esperan de él.

### **Forma de Aplicación:**

Se aplica a personas con nivel de preparatoria o similar (puede utilizarse con secretarías), ya sea en forma individual o colectiva, se requiere de 15 a 20 minutos para contestarlo, no se debe presionar a las personas acerca del límite del tiempo.

Se le deben dar al evaluado, las siguientes instrucciones:

" Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie, ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describa, ponga una X en la columna L junto a la palabra que menos lo describa, asegúrese de marcar solamente una palabra una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie."

### **Forma de Calificación:**

Se utiliza la plantilla D.I.S.C correspondiente. Suma todas las X's bajo M para D y anota en el cuadro correspondiente, luego suma todas las X's bajo L de igual forma; reste L de M para obtener el total. Siga el mismo procedimiento para I, S, y C.

### **Forma de Evaluación:**

1. - Se considera perfiles aplanados los que se encuentran en percentil 40 y 60. En estos casos se considera que el evaluado: Sus respuestas no corresponden a la situación real; manipuló la prueba. No hay suficiente información para interpretarse. No entendió la prueba o palabras.
2. - Cuando está aplanado en T, se interpreta M y L por separado.
3. - Cuando L esta aplanado puede ser por: confusión, por la forma de ser, o porque la persona esta en etapa de cambio.
4. - Cuando M, T y L se encuentra aplanados: se dio una confusión o ambivalencia; confusión de conceptos en cada una de las palabras, o no sabe cual elegir.
5. - Cuando M se encuentra aplanada: no sabe como quisiera ser o como debe ser.
6. - Cuando las escalas M, L y T están arriba del percentil 50, nos habla de angustia.
7. - Cuando las escalas M, L y T se encuentra abajo del percentil 50, la persona se sintió presionada.
8. - Se dice que T refleja con más exactitud las características del comportamiento de una persona (comportamiento diario).
9. - M es la medida más clara que nos refleja de como el sujeto quiere proyectarse y es la escala que más fácilmente puede tener distorsión (motivación).
- 10.- La L es menos fácil su distorsión y ésta nos da la personalidad básica del individuo (comportamiento base).

### **Forma de Integración:**

Después de obtener los puntajes de los perfiles, se grafican para interpretarlos de la forma como se mencionó anteriormente y posteriormente se realizan las combinaciones básicas de comportamiento tomando en consideración el punto más alto obtenido sobre el más bajo. Las combinaciones bases que utilizamos son las siguientes:

- Creatividad D/I
- Empuje D/S
- Individualidad D/C
- Buena voluntad I/D
- Habilidad de contacto I/S
- Confianza en si mismo I/C
- Paciencia S/D
- Concentración S/I
- Persistencia S/C
- Adaptabilidad C/D
- Perfeccionismo C/I
- Sensibilidad C/S

Se interpretan las claves para la motivación del personal: alto grado de empuje, gran interés por la gente, alto grado de constancia, alto grado de apego.

Por último, las posibles limitaciones bajo presión en los cuatro puntos siguientes: empuje, interés por la gente, constancia y apego.

Se realiza una integración tomando los aspectos más importantes de los puntos obtenidos en las gráficas T, M y L de la compatibilidad del empleado con el empleo.

## 2.4.2 PRUEBA BETA II-R.

### **Antecedentes (52).**

Las Pruebas Alfa y Beta del Ejército.- El amplio uso de las pruebas colectivas de inteligencia durante la Primera Guerra Mundial, con el propósito de clasificar rápidamente a un gran número de soldados, constituye el primer gran experimento psicológico de "ingeniería" humana. Durante los años de 1917-1918 se hicieron exámenes a cerca de 1, 750,000 personas; cerca de un tercio de los hombres examinados no sabían leer ni escribir o lo hacían tan mal, que no podían ser considerados alfabetizados. A éstos se les hizo un otro examen preparado para analfabetas.

Las pruebas mentales del ejército fueron elegidas cuidadosamente con métodos de acuerdo con los mejores principios de elaboración de pruebas de que entonces se disponía. En abril de 1917 la Asociación Norteamericana de Psicología designó un comité al que se le confió la tarea de preparar un examen adecuado para medir el nivel intelectual de grandes grupos de hombres al mismo tiempo. Este comité decidió que una prueba de inteligencia que ha de usarse con soldados, debería satisfacer los siguientes requisitos:

- 1) En la medida de lo posible debería ser totalmente independiente de la información escolar específica, puesto que el objetivo de la prueba era medir el ingenio innato de un hombre y no la amplitud de su entrenamiento escolar formal;
- 2) Debería ser de dificultad creciente, lo bastante ardua como para estimar a los hombres de inteligencia superior y lo bastante fácil como para medir a los menos capacitados;

3) La manera de computar las puntuaciones debería de ser sencilla, rápida y objetiva de modo que fuera poco lo que quedara al juicio personal del computador;

4) Las respuestas deberían de ser lo más cortas posibles, con el objetivo de eliminar la velocidad de escritura como factor importante en la determinación de la puntuación;

5) Varias formas diferentes, de dificultad aproximadamente igual, deberían ser elaboradas para evitar que el examinador o algún otro pudiera dar consejos acerca de cómo resolver una determinada forma;

6) La prueba debería utilizar material interesante lo suficientemente variada para conservar a los hombres "manos a la obra".

Se idearon dos pruebas, una para hombres que podían leer y escribir y otra para aquellos que no sabían hacer ninguna de las dos cosas o que lo hacían muy mal. A la prueba para quienes no sabían leer se le llamó Beta.

**Manual Beta Revisado.**- En la prueba original se pretende, igual que en el examen, disponer de una medida de habilidad intelectual general de personas que son relativamente analfabetas (o en los Estados Unidos que no hablan inglés).

Los autores Kellogg y Morton revisaron el contenido de la prueba a principio de los años 30's y se preparó un manual revisado en 1943. A pesar de su antigüedad, la prueba Beta revisada todavía tiene un extenso uso, especialmente en las grandes industrias que emplean personas extranjeras de escasa educación y en las penitenciarías, donde se necesita prueba colectiva y no verbal

La edición 1946 de manual, representa un cambio considerable en la aplicación y empleo del Beta revisado, los editores recomiendan que se usen los procedimientos desarrollados por Lindner Gurvit. Las características de esta nueva estandarización son las siguientes:



1.- Refinamiento de los procedimientos de administración; asimismo no existe un cambio básico de las recomendaciones originales de Kellog Morton.

2.-Un poco de refinamiento en el puntaje, también sin cambios.

La prueba ha sufrido múltiples variaciones y revisiones por parte de sus autores y la última revisión y adaptación que mencionamos antes incluye instrucciones escritas al principio de cada tarea o sub-prueba, pero conserva las instrucciones orales originales.

En México esta prueba ha sido adaptada a poblaciones específicas (52), sin embargo no se conocen antecedentes de su estandarización.

### **Aspectos que mide la prueba.**

Mide inteligencia general. Esta compuesta por seis sub-pruebas o tareas, precedidos por un ejemplo y un ejercicio numerado. El examinador debe llamar la atención en el ejemplo, señalando la solución y leyendo las instrucciones. Las instrucciones pueden ser repetidas cuantas veces sea necesario, pero no deben darse explicaciones verbales adicionales.

Las tareas que componen el Army Beta son: laberintos, código gráfico, dibujos equivocados, componer cuadros, dibujos incompletos y, discriminación visual y de números.

### **Tarea 1 (Laberintos):**

Organización perceptual, anticipación y planeación. Capacidad para seguir instrucciones, métodos establecidos de trabajo, organizar de acuerdo a patrones específicos cuando se tiene alta calificación, da una buena coordinación motora.

Capacidad para planear, es decir, puede elaborar o realizar anticipadamente las tareas o trabajo haciendo de antemano un proyecto o plan de acción.

Percepción, es decir, posee capacidad para codificar u organizar los estímulos provenientes del medio, lo que implica una organización visual buena.

Capacidad de llevar o establecer un orden en las relaciones y procesos de trabajo, es decir, es la capacidad de arreglar datos o situaciones de modo que demuestren sus interrelaciones o disponer los acuerdos con un plan.

### **Tarea 2 (Claves):**

Aprendizaje rápido y copiado, recuerdo inmediato, integración visomotora, imaginación visual, capacidad de reproducción e imitación, destreza manual y capacidad para tareas.

Buena coordinación visomotora, buena capacidad para prever las situaciones en la búsqueda de un objetivo, es decir, capacidad para responder adecuadamente utilizando los recursos visuales y motrices en forma coordinada, siendo eficiente ante situaciones nuevas que impliquen movimientos manuales y visuales.

### **Tarea 3 (Figuras Geométricas):**

Organización perceptual, percepción de forma, análisis y síntesis, capacidad de precisión, capacidad de abstracción e integración visomotora para la solución de problemas mediante funciones intrínsecas.

Selecciona aspectos específicos que le permiten identificar e integrar al objeto como un todo. Capaz de detectar aquellas áreas más importantes para ejecutar una tarea.

#### **Tarea 4 (Figuras Incompletas):**

Percepción visual, análisis visual, discriminación, formación de conceptos y análisis de relaciones, juicio objetivo, capacidad para observar detalles finos e importantes, y razonamiento.

Capacidad de observación, habilidad para detectar errores y poner atención a los detalles. Capaz de percibir el todo y las partes que lo componen.

#### **Tarea 5 (Pares Iguales y Desiguales):**

Recuerdo inmediato, imágenes visuales, análisis de relaciones y formación de conceptos, mide trabajos rutinarios y discernimiento.

Capacidad para realizar trabajos repetitivos, monótonos y rutinarios; puede llevar al cabo estas actividades sin variación. Capacidad para detectar e identificar los estímulos del medio; capacidad para hacer distinciones perceptuales entre dos o más estímulos y escoger los más significativos.

#### **Tarea 6 (Objetos Equivocados):**

Percepción visual, análisis de imágenes visuales; mide capacidad para ver conjuntos, detalles gruesos y globales.

Persona observadora y detallista, con buena organización visual; tiene capacidad de resolver adecuadamente los problemas y tomar la mejor alternativa de una manera pertinente y adecuada a la realidad.

#### **Forma de aplicación:**

Individual, colectiva y autoadministrado.

**Instrucciones:**

Para la Tarea 1 (laberintos).- Dibuje el camino más corto de número a números en la dirección de la flecha, sin cortar ninguna línea.

Para la Tarea 2 (código gráfico).- Ponga el número correspondiente debajo de cada dibujo.

Para la Tarea 3 (componer cuadrados).- Marque en el cuadrado la forma como esta compuesta las figuras que están a la izquierda.

Para la Tarea 4 (dibujos incompletos).- Complete rápidamente los dibujos con lo que le hace falta .

Para la Tarea 5 (discriminación visual y de números).- Mire cada par de dibujos o números y haga una cruz entre ellos cuando los dos no sean iguales.

Para la Tarea 6 (dibujos equivocados).- Marque con una cruz el dibujo equivocado.

**Forma de calificación:**

Tarea 1, un punto por cada medio laberinto correcto.

Tarea 2, por cada número bien aplicado un punto.

Tarea 3, un punto para cuadrado marcado correctamente.

Tarea 4, un punto por cada dibujo bien completado.

Tarea 5, se resta el número de respuestas erróneas al número de respuestas correctas.

Tarea 6, un punto por cada dibujo bien marcado.

### **3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Considerando que la evaluación del desempeño constituye para la hipótesis de esta investigación en la variable dependiente, es decir si el candidato contratado cubre con el perfil psicológico que el puesto requiere se espera que el desempeño de este trabajador sea el esperado para ese puesto. Por lo anterior, a continuación retomaremos los principales elementos que constituyen la evaluación del desempeño.

#### **3.1 ANTECEDENTES.**

La evaluación del desempeño ha tenido procedimientos distintos a través del tiempo, y es que la importancia de evaluar el trabajo o rendimiento de los demás ha sido tomada en cuenta desde el momento en que un hombre le dio trabajo a otro; si bien la evaluación durante mucho tiempo se realizó de manera empírica, el fin que se seguía era importante: ¿el trabajo se realiza como se espera que se realice? ¿el trabajo se realiza en el tiempo esperado?

En el siglo XVI San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de sus jesuitas; de esta manera recababa informes de los supervisores de los grupos.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos manejaba un sistema de informes periódicos para evaluar el desempeño de los funcionarios.

En 1918 la General Motors contaba con un sistema de evaluación para ejecutivos.

Sin embargo, fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación del desempeño fueron ampliamente divulgados entre las empresas.

Durante mucho tiempo el enfoque mecanicista de la administración, buscó incrementar la producción de las empresas pretendiendo agotar la capacidad de la máquina, ya que el hombre solamente era considerado como el "operador de botones". Fue hasta la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, cuando la preocupación principal de los administradores se centró en el hombre. A partir de este momento la participación del psicólogo en la industria fue relevante en su papel de investigador del comportamiento humano.

### **3.2 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS.**

La evaluación del desempeño es el conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que el empleado tiene en su puesto, de acuerdo con sus aptitudes y habilidades requeridas para ejecutar adecuadamente el trabajo asignado (7 op.cit.).

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño no es por si misma un fin, sino un instrumento, una herramienta, un medio, para mejorar los resultados de los recursos humanos en una empresa, consideramos como principales objetivos:

- a) Conocer si la ejecución del trabajo es satisfactorio, eficiente o productivo en base a las metas y funciones asignadas al puesto que ocupa el trabajador.
- b) Motivar a los empleados eficientes a mejorar su desempeño, así como modificar actitudes de aquellos que no tienen el rendimiento esperado.
- c) Reconocer y estimular el esfuerzo de los trabajadores eficientes.
- d) Detectar deficiencias de capacitación y supervisión, en aquellos trabajadores que no tienen un adecuado desempeño en su puesto.

- e) Contar con elementos para la toma y ejecución de decisiones en materia de sueldos, promociones, cambios de puestos, transferencias y terminación de las relaciones de trabajo.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS.

Considerando a la evaluación del desempeño como un instrumento de medición, éste debe contar con las siguientes características (1 op. cit.):

- a) **OBJETIVIDAD.**- Significa que los resultados obtenidos deben ser cuantificables y no estar sujetos a apreciaciones personales, es decir debe ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga.
- b) **VALIDEZ.**- Es el grado en que el instrumento mide lo que queremos medir. Si los resultados de la evaluación del desempeño incluye factores que no forman parte de la situación verdadera del trabajo o que se refieran a aspectos no importantes de la tarea diríamos que el instrumento utilizado carece de validez.
- c) **CONFIABILIDAD.**- Cuando un instrumento se aplica en repetidas ocasiones al mismo sujeto, sin que las condiciones intrínsecas no se modifiquen, debe arrojar los mismos resultados; esto significa que debe haber consistencia en los resultados obtenidos cada vez que aplique el instrumento al mismo sujeto. Un instrumento no tendría utilidad alguna si cada vez que se aplica al mismo sujeto nos arroja resultados diferentes.

### 3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de la siguiente manera:

#### 1o. Por su relación con la tarea:

a) Evaluación dependiente de las tareas:

- Cantidad de producción: el número de unidades elaboradas, montadas o ensambladas en determinado periodo.
- Calidad de producción: estimada según las normas de inspección o el número de artículos defectuosos.
- Accidentes: número de accidentes causados por el empleado.
- Ausentismo: número de días que faltó al trabajo.
- Desperdicios
- Sistema mixto

b) Evaluación no dependiente de las tareas:

- Evaluación por los supervisores
- Evaluación por los compañeros de trabajo
- Autoevaluación
- Evaluación mixta

#### 2o. Por la posición que guardan los evaluadores:

a) Sistema vertical: el empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos (descendente); o bien, los subordinados califican a su superior inmediato (ascendente).

b) Sistema horizontal: cada individuo es calificado por sus compañeros de labores.



### 3o. Por su estructura:

- a) Métodos de comparación: alineamiento, comparación por pares, y distribución forzada.
- b) Métodos de escala: continuas y discontinuas.
- c) Método de listas verificables: ponderadas y de referencia.
- d) Métodos mixtos.

#### 3.4.1 MÉTODO DE COMPARACIÓN.

**De alineamiento.**- Una vez determinadas los factores a evaluar, se enlista por orden a todos los empleados evaluados, del más sobresaliente al menos sobresaliente.

**Comparación por pares.**- Consiste en hacer una lista del personal, comparando a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien posee las características evaluadas.

**Distribución forzada.**- Se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones: 10% muy inferior, 20% inferior, 40% media, 20% superior, 10% muy superior.

#### 3.4.2 MÉTODOS DE ESCALA.

A este método también se le conoce como **de escala gráfica**. El empleado es calificado de acuerdo con una escala previamente determinada, contiene horizontalmente las características o factores que se desean evaluar, en un extremo manifiesta el grado mínimo de atributos y en el otro extremo el grado máximo, a fin de que el calificador ubique el grado que le corresponda al empleado.

**Escalas continuas:** Se les da este nombre cuando la distancia entre un grado y otro del factor que se evalúa, se maneja sin definiciones operacionales y por lo general estas distancias están representadas con valores numéricos. Ejemplo:

Relaciones interpersonales					
0	20	40	60	80	100

**Escalas discontinuas:** Las distancias entre un grado y otro se manejan mediante definiciones específicas, por lo tanto el brinco entre un grado y otro se presenta de manera irregular. Ejemplo

Calidad del trabajo			
Inferior	Regular	Bueno	Superior

### 3.4.3 MÉTODOS DE LISTAS VERIFICABLES.

También se le conoce como **listas de comprobación**. En este método se plantean diversas afirmaciones acerca del empleado debiendo el supervisor marcar aquellas que tienen relación con el empleado evaluado. Con esto se pretende que el evaluador desconozca cual será el resultado de su evaluación y en consecuencia evite afectar positiva o negativamente al empleado.

**Listas ponderadas:** En este método se agrupa un número determinado de afirmaciones, que pueden ir desde 25 hasta 100. Cada afirmación tiene un valor que el evaluador desconoce.

**Listas de preferencia:** Contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables, en estos casos el evaluador debe señalar dos frases de cada grupo, aquellas que mejor describan al empleado. Con este método se busca eliminar la manipulación que el evaluador puede hacer favorable o desfavorable para el evaluado.

### 3.4.4 MÉTODOS MIXTOS.

#### **Método de Investigación de campo:**

Este método se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa el superior jerárquico, pero con la asesoría de un especialista. Para la aplicación de este método deben cubrirse los siguientes pasos:

- 1o. Entrevista inicial.- Se realiza una primera evaluación en términos de más que satisfactorio, satisfactorio y menos que satisfactorio.
- 2o. Análisis suplementario.- Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, este se evalúa con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe o supervisor.
- 3o. Planeamiento.- Se elabora un plan de acción para el empleado, que incluya: consejería, readaptación, entrenamiento, desvinculación o sustitución, y promoción .
- 4o. Seguimiento.- Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

### **Método de incidentes críticos:**

A este método también se le conoce como de *escalas estimativas basadas en la conducta*, ya que se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Bajo este método el supervisor sistemáticamente observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de su subordinado. Los aspectos positivos deben reconocerse y reforzarse, en cambio los negativos deben corregirse y eliminarse.

### **Método de evaluación por resultados:**

Este método está muy ligado en la técnica de administración por objetivos; se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados y los resultados alcanzados (7 op.cit.). Este método consiste en:

1. Definir las funciones y características del puesto.
2. El supervisor y el empleado hacen las modificaciones que consideren pertinentes al documento, estableciéndose el compromiso de darle cumplimiento.
3. Establecen tiempos para el logro de metas, estos periodos no deben ser mayores a seis meses.
4. Al término del tiempo estipulado el empleado hace su propia evaluación.
5. Supervisor y empleado evalúan conjuntamente las metas o resultados alcanzados contra los esperados.
6. Se plantean nuevas metas para un próximo periodo.

### **Método de autoevaluación:**

En este método se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación ya descritos.

60

### **Método de incidentes críticos:**

A este método también se le conoce como de **escalas estimativas basadas en la conducta**, ya que se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Bajo este método el supervisor sistemáticamente observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de su subordinado. Los aspectos positivos deben reconocerse y reforzarse, en cambio los negativos deben corregirse y eliminarse.

### **Método de evaluación por resultados:**

Este método está muy ligado en la técnica de administración por objetivos; se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados y los resultados alcanzados (7 op.cit.). Este método consiste en:

1. Definir las funciones y características del puesto.
2. El supervisor y el empleado hacen las modificaciones que consideren pertinentes al documento, estableciéndose el compromiso de darle cumplimiento.
3. Establecen tiempos para el logro de metas, estos periodos no deben ser mayores a seis meses.
4. Al término del tiempo estipulado el empleado hace su propia evaluación.
5. Supervisor y empleado evalúan conjuntamente las metas o resultados alcanzados contra los esperados.
6. Se plantean nuevas metas para un próximo período.

### **Método de autoevaluación:**

En este método se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación ya descritos.

### **Centros de evaluación:**

Con este método el personal es sometido a dinámicas de grupo estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales del puesto.

A través de estas dinámicas además de trabajo en sí, se puede evaluar la capacidad de comunicación oral y escrita, rasgos de conducta, etcétera.

Los evaluadores son los jefes que trabajan o van a trabajar con ellos.

### **3.5 FACTORES DE ERROR O CONTAMINANTES.**

Aunque se ejerce riguroso control sobre los métodos de estimación o clasificación, en el proceso intervienen siempre los juicios, estimaciones o apreciaciones del hombre; ello significa que la evaluación reflejará las debilidades y prejuicios humanos. Dentro de los factores que pueden alterar los resultados de la evaluación se encuentran:

- A) **LOS PREJUICIOS PERSONALES.**- Estos se presentan cuando el evaluador sostiene una opinión personal favorable o desfavorable del evaluado, anterior a la evaluación y la refleja al momento de emitir un juicio sobre éste.
- B) **EFFECTO DE HALO.**- Este error se presenta cuando el evaluador tiende a juzgar todos los aspectos del comportamiento con base en un solo atributo o rasgo; ejemplo, si un supervisor se da cuenta de que un empleado sobresale en un factor de la escala estimativa, estará tentado a darle buenas calificaciones en los demás factores.
- C) **PARCIALIDAD SISTEMÁTICA.**- Se origina en las normas o criterios personales de los evaluadores; es decir hay supervisores más estrictos que otros, y esta forma de ser se verá reflejada en el momento de evaluar a un subordinado. Por lo tanto, la parcialidad sistemática significa que la calificación máxima otorgada por un supervisor no siempre corresponderá a la de otro supervisor.

- D) EFECTO POR LA EJECUCIÓN MÁS RECIENTE.- El practicarse periódicamente la evaluación del desempeño, digamos cada 6 o 12 meses, existe alto riesgo que el supervisor base su juicio en la conducta o acontecimientos más recientes del empleado, sin atender o poder recordar su eficiencia en el lapso transcurrido desde la última evaluación; por ejemplo, a causa de problemas familiares un empleado puede empezar a fallar en su puesto a poco tiempo de que se realice la evaluación; también puede suceder que, al saber que van a evaluarlo, mejore mucho su desempeño poco antes de que den una opinión sobre él.
- E) INFORMACIÓN INSUFICIENTE.- Este fenómeno se presenta cuando el supervisor no conoce adecuadamente al empleado así como la forma en que este se desenvolvió en el periodo que se evaluará, y sin embargo se sentirá obligado a emitir un juicio de su subordinado sin importar que tan bien lo conoce.
- F) EFECTO DE LA TENDENCIA CENTRAL.- Algunos evaluadores tienden a evitar calificaciones muy altas o muy bajas, por lo tanto por lo general buscarán asignar calificaciones medias a todo el personal; este error genera que las puntuaciones o calificaciones se aglomeren en el centro, que resulte difícil diferenciar a los empleados eficientes de los ineficientes.
- G) ASPECTOS PERSONALES DEL EVALUADOR.- Las diferencias individuales de los evaluadores pueden afectar a las evaluaciones que dan a sus subordinados. Algunas investigaciones realizadas al respecto señalan que la raza, la edad, la seguridad en sí mismo, la ansiedad, entre otros, influyen en la evaluación.

### 3.6 CUALIDADES A EVALUAR.

Una parte esencial de la evaluación del desempeño, consiste en determinar las cualidades (también se le conoce como rasgos, características o factores) que se evaluarán del trabajador en relación con el puesto que ocupa. Las cualidades varían de un puesto a otro y de una empresa a otra, considerando las actividades preponderantes del puesto. Por lo anterior cada empresa al diseñar su programa de evaluación debe determinar esas cualidades de acuerdo con sus propias necesidades.

En la mayor parte de los programas de evaluación, el número de cualidades varía entre cinco y quince, siendo más frecuente el uso de siete u ocho (37).

Siempre debe procurarse que las connotaciones sean lo más equilibradas y menos contundentes posible, y manejar cierta flexibilidad para que las evaluaciones no sean determinantes o parciales. Los términos demasiado exagerados o inconsistentes conducen generalmente a estimaciones subjetivas, sin validez y en ocasiones perjudiciales (18).

Las empresas mexicanas que realizan evaluaciones del desempeño, consideran algunas de las siguientes cualidades: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, iniciativa, cooperación, relaciones interpersonales, conocimientos, responsabilidad, puntualidad y asistencia, etcétera.



### **3.7 FASES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño requiere del cumplimiento de diversos pasos para llevarse al cabo:

#### **1a. FASE: Elaboración del programa.**

Consiste en asentar por escrito el objetivo, los beneficios que se esperan alcanzar, los puestos que se evaluarán, el método que se utilizará, las cualidades o rasgos a evaluar, las escalas de medición, los recursos necesarios, el tiempo en que se realizará, y su costo.

#### **2a. FASE: Elaboración o selección y piloteo del instrumento.**

El área responsable de programa deberá elaborar o adecuar el instrumento considerando las necesidades de la empresa y las características del puesto; el piloteo servirá para darle objetividad, confiabilidad y validez al instrumento.

#### **3a. FASE: Selección, capacitación y retroalimentación de los evaluadores.**

Selección del grupo evaluador.- El grupo evaluador debe estar integrado por personas escogidas dentro de los directores, gerentes, jefes de departamento y supervisores.

Capacitación de los evaluadores.- Servirá para dar a conocer los objetivos, el método que se utilizará, las escalas de medición, las cualidades o rasgos que se evaluarán, y la definición de éstos.

Retroalimentación de los evaluadores.- Consiste en evaluar el trabajo de los evaluadores, de tal manera que se pueda detectar a aquellos que sean muy exigentes, o muy flexibles o benevolentes; esto tiene con fin unificar los criterios que deben prevalecer en la evaluación.

#### **4a. FASE: Aplicación del Instrumento.**

Dentro de esta fase deberá sensibilizarse al personal a evaluar, explicando la importancia del programa, los objetivos a alcanzar y las mejoras que se tendrán en sus áreas de trabajo. La aplicación del instrumento se realizará en todas las áreas programadas y dando seguimiento a los tiempos fijados.

#### **5a. FASE: Análisis de los resultados.**

Una vez concluida la aplicación del instrumento, los resultados se concentrarán en el área responsable del programa, para proceder a su análisis. La información se concentra por áreas o departamentos y se obtienen promedios de comportamiento y rendimiento tanto individuales como colectivos.

Se pueden efectuar correlaciones entre factores (antigüedad, edad, escolaridad, etcétera) a fin de conocer diferencias y similitudes entre grupos. El análisis individual permitirá detectar trabajadores que requieran capacitación, motivación, promoción, etcétera.

#### **6a. FASE: Conclusiones y recomendaciones.**

No podemos decir que hemos concluido con el programa, si los resultados del mismo no se han dado a conocer a los directivos de la empresa, por lo tanto es importante la elaboración de un informe en el que se les de a conocer los aspectos relevantes de la evaluación, tanto a nivel individual como colectivo, las conclusiones, las acciones que se recomendaron a las áreas para corregir las desviaciones encontradas o bien para aumentar la motivación del personal; es importante venderles a los directivos las sugerencias resultantes de la evaluación, a fin de que tomen decisiones para mejorar la administración y desarrollo de los recursos humanos en la empresa; esto también servirá para que el programa de evaluación del desempeño se le de continuidad.

### **3.8 LA ENTREVISTA.**

Una vez terminada la evaluación del desempeño, hay que comunicarla a los empleados para que conozcan sus cualidades y limitaciones en el trabajo. Nada gana la evaluación si el mayor interesado (el propio empleado) no llega a conocerla (1 op.cit.).

Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

A través de la entrevista se busca:

1o. Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño. El empleado no solo conocerá lo que el jefe espera de él en términos de calidad y métodos de trabajo, sino también entenderá las razones de esos patrones de desempeño. Son las reglas del juego, que solo podrán jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.

2o. Dar al subordinado una idea clara acerca de como está desempeñando su trabajo (retroalimentación), haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados.

3o. Discutir empleado y jefe, las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado.

4o. Estimular las relaciones interpersonales entre el supervisor y el subordinado.

5o. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. El evaluador debe considerar tres cosas importantes:

- a) Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y , por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente de las demás.
- b) El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibe del jefe.
- c) La retroalimentación debe proporcionarse con tacto y sensibilidad, sobre todo si contiene críticas, pues puede crear una actitud defensiva en ellos e inclusive aminorar la calidad del rendimiento. Esa actitud también puede originarse en una opinión demasiado optimista acerca del propio rendimiento, la cual no coincide con el juicio del supervisor. Para alcanzar la máxima eficacia, las sesiones de retroalimentación deben ser frecuentes, informales, centradas en metas específicas y permitir la participación del subordinado.

### **3.9 EL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Para poder evaluar el desempeño de un trabajador, es necesario conocer en primer lugar qué le corresponde hacer a éste, cuáles son sus responsabilidades, qué habilidades debe poseer y cuál debe ser el comportamiento personal desempeñando el trabajo; todos estos elementos están consignados en el análisis del puesto. Conociendo que se espera del trabajador, podemos determinar en que medida está cumpliendo con las tareas asignadas y si su comportamiento en el trabajo es el que se esperaba.

En el capítulo de análisis de puestos se habló detalladamente de esta técnica, aquí solo cabe mencionar que, para determinar las cualidades o rasgos para la evaluación del desempeño es necesario contar con los análisis de los puestos que habrán de evaluarse. Los rasgos no necesariamente tendrán el mismo peso en un puesto secretarial que en un puesto de archivista; el análisis por lo tanto servirá para darle peso a los rasgos que se evaluarán.

### **3.10 EL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON EL PERFIL PSICOLÓGICO.**

Si consideramos que la selección implica un problema de predicción, es decir elegimos a la persona que consideramos que dará los mejores resultados en el puesto y ésta a su vez estará satisfecha con las tareas que realiza, no podemos pensar que la contratación es la parte final del proceso de selección, es conveniente establecer un procedimiento que nos permita verificar si las predicciones fueron correctas, ya que si no verificamos el trabajo de selección realizado cómo podríamos saber que ésta fue útil para la empresa.

En muchas ocasiones se utiliza el Índice de rotación de personal para conocer la efectividad del proceso de la selección, sin embargo la rotación no siempre tiene que ver con una mala predicción en la selección, existen otros elementos como son, la baja moral, los sueldos, las políticas de separación en la empresa, etcétera, que pueden tener una relación más directa de causa-efecto en la rotación de personal. En otros casos el Índice de rotación de personal puede ser mínimo, sin embargo esto no implica que la selección de personal haya sido exitosa, sino por el contrario, podemos tener personal insatisfecho con su trabajo y/o con un bajo rendimiento en su desempeño.

En algunas empresas utilizan las entrevistas de ajuste, realizadas tiempo después de la contratación, a través de ella se obtiene información respecto a la opinión del supervisor sobre el nuevo trabajador, la opinión de éste sobre su trabajo, que tan satisfecho se siente con las tareas asignadas, con su jefe inmediato, con sus compañeros, con sus ingresos, etcétera; este método no siempre nos dará información válida, debido a que el tiempo en que se aplique la entrevista puede ser determinante; ya que si la entrevista se realiza muy temprana a la contratación, el trabajador posiblemente no conozca por completo el puesto que ocupa, a su supervisor, a sus compañeros, etcétera; en cambio si se realiza mucho tiempo después de su contratación, puede que exista contaminación del trabajador respecto a su puesto, la empresa, su supervisor, producto del ambiente en que se desenvuelve o de los cambios que ha vivido la empresa.

Otro método, quizá el más confiable, es el de la evaluación sistemática del desempeño de trabajador, ya que nos permite juzgar sobre el individuo como trabajador y en consecuencia conocer la forma en que desempeña su trabajo. Mediante éste sistema se revisan y evalúan factores relacionados con la calidad en el desempeño de un puesto, como son: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, relaciones interpersonales, etcétera, es decir, los mismos factores señalados en el perfil del puesto que nos sirvieron como base para realizar la contratación.

### 3.11 INVESTIGACIONES REALIZADAS.

Existen algunos estudios sobre el desempeño laboral relacionado con el perfil psicológico del trabajador (aptitudes, inteligencia y personalidad):

**Durán, L.** (12), establece que la inteligencia puede influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre la rotación en el empleo, ya que un trabajo demasiado difícil exigirá un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente, y como consecuencia existirá una alta probabilidad de que lo despidan o que él abandone su empleo por las constantes presiones que tiene; por otra parte, las personas con inteligencia mayor a las requeridas por el puesto pueden encontrar aburridas sus ocupaciones y en consecuencia abandonen ese empleo.

**Robbins, S.**(38) señala que el conocimiento de las características de personalidad favorecen a una satisfacción laboral y desempeño adecuado en el trabajo, nos proporcionan un marco de referencia para predecir el comportamiento del trabajador; por ejemplo, los tímidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores; por tal motivo, los test de personalidad son importantes en la selección de personal. Sin embargo, **Porter, L y Steers, R.** afirman que hasta el momento ninguna investigación, ha demostrado que los empleados con moderados niveles de ansiedad, inestabilidad emocional, agresión, independencia y autoconfianza muestren un mejor desempeño (43).

**Ghiselli** realizó en 1955 algunos estudios para conocer la validez de predicción en el desempeño que tienen algunas pruebas, utilizando para tal efecto diferentes tipos de puestos, instrumentos y criterios; los resultados obtenidos de los coeficientes de validez (magnitud de variables) fueron los siguientes (6):

PUESTO	PRUEBA	CRITERIO	COEFICIENTE DE VALIDEZ
EMPLEADOS DE OFICINA	INTELIGENCIA	EFICIENCIA	0.50
OPERARIOS DE MAQUINAS	RELACIONES ESPACIALES	EFICIENCIA	0.00
MECÁNICO DE REPARACIONES	PRINCIPIOS MECÁNICOS	ADIESTRAMIENTO	0.50
MECÁNICOS DE BANCO	DESTREZA DACTILAR	EFICIENCIA	0.25

Los resultados de dicho estudio indican que el coeficiente de validez de la prueba para predecir el desempeño es inconsistente dependiendo el tipo de prueba utilizada, ya que varía desde 0 hasta 0.50, es decir, que en los casos más altos éste no es superior al 0.50; por lo que no es posible afirmar que las pruebas utilizadas sean predictores válidos del desempeño; asimismo señaló que tratándose de pruebas que miden habilidades en el trabajo de oficina, es factible que el grado de validez pueda ser superior a 0.50.

**Dessler G. (9)** en un estudio realizado para determinar la relación entre las calificaciones obtenidas en el Minnesota Paper Form Board y el éxito en el dibujante junior, los resultados lo llevaron a concluir que si existe correlación significativa entre estas dos variables; por lo tanto, cuanto mayor sea la calificación en el Minnesota, mayor será el desempeño de las personas en el trabajo.

**Neal Schmitt y Raymond Noe**, ("Personnel Selection and Equal Employment Opportunity", en International Review of Industrial and Organizational Psychology, de Cary L. Cooper Ivan T. Robertson, 1986) en un estudio realizado sobre la validez de diversos instrumentos de selección aplicados de manera individual, obtuvieron los siguientes resultados:



Predicador o medio de predicción	Validez
Muestras de trabajo	alta
Evaluación de los compañeros	alta
Centros de evaluación	alta
Habilidades físicas	moderada alta
Habilidad cognoscitiva y especial	moderada
Información biográfica	moderada
Autoevaluación	moderada
Personalidad	baja
Interés	baja
Entrevista	baja
Antigüedad	baja
Verificación de referencias	baja
Desempeño académico	baja

Como se observa en la tabla anterior, los medios de predicción que evalúan el desempeño real como son las muestras de trabajo, la evaluación de los compañeros y los centros de evaluación, fueron los que obtuvieron un alto grado de validez; en cambio las evaluaciones indirectas, como son las pruebas psicológicas, la entrevista, el desempeño académico, antigüedad y verificación de referencias, obtuvieron una validez baja. Los autores sugieren que cuando se utilicen en la selección instrumentos de evaluación indirecta no se manejen como instrumentos únicos debido a baja validez que poseen, debiendo utilizarse dos o más instrumentos a la vez.

**Pereda y Barrachina**, en una investigación realizada ("Satisfacción y Rendimiento Laboral en Empleados de Escuelas Infantiles", Revista del Trabajo y de la Organización num.6 p.p.20-28), plantearon dos hipótesis de investigación:

- H1 Se espera encontrar una relación significativa entre la satisfacción manifiesta en el trabajo y el desempeño en el mismo, al controlar la variable inteligencia general.
- H2 Se espera que las características de personalidad e inteligencia presentada por el grupo considerado "satisfecho" y la del grupo considerado "insatisfecho" sean diferentes entre sí.

Los resultados obtenidos los llevaron a rechazar sus hipótesis de investigación, es decir, no existe relación significativa entre la

satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral, asimismo, no existe diferencia en las características de personalidad e inteligencia entre los grupos considerados satisfechos y los insatisfechos.

**Ruiz y Contreras (41)**, en una investigación de tesis realizada en la UNAM, con el propósito de comprobar "el grado de correlación existente entre análisis de puestos, los resultados obtenidos en las pruebas de conocimientos y baterías psicológicas que se aplican con fines de selección a un aspirante a empleo, con su desempeño laboral", plantearon entre otras, dos hipótesis importantes para nuestro estudio:

- Si existe relación estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos en un examen de conocimientos referente a las actividades que se desarrollan en el puesto de secretaria, y el desempeño laboral de las personas que ocupan el puesto.
- Si existe relación estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos por un aspirante a ocupar el puesto de secretaria en un batería psicológica, y su desempeño laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la primer hipótesis fue aceptada, es decir, si hubo relación significativa entre el examen técnico secretarial y el desempeño en el puesto; en cambio no existió relación significativa entre la batería psicológica y el desempeño laboral.

**Arias Galicia F. (3)**, realizó un estudio en un puesto de vendedor, buscando determinar si existe en realidad o no relación entre las pruebas psicológicas aplicadas en el proceso de selección (predictor) y el volumen de ventas realizadas (criterio). Al analizar los resultados, encontró que los candidatos que obtuvieron una calificación alta en la prueba fueron considerados adecuados para el puesto, sin embargo una vez que ocuparon el puesto, sus ventas y permanencia en la empresa fueron bajas. Señala el autor que al no validarse la relación entre el predictor (prueba) y el criterio (desempeño), los seleccionadores propiciaban la rotación y las ventas bajas. Los costos directos eran muy elevados, aparte los indirectos: pérdida de ventas, mala imagen de la empresa ante los clientes por el constante cambio de vendedores.

## **CAPITULO II. MÉTODO**

### **1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Una de las preocupaciones en las organizaciones es la integración del individuo al trabajo, por lo que las empresas requieren dentro del proceso de selección, técnicas válidas y confiables para encontrar la congruencia entre el puesto y la persona, a fin de incrementar la productividad, competitividad y calidad de vida. Uno de los métodos más importantes en que se apoya este proceso es la aplicación de pruebas psicométricas que evalúan la inteligencia, personalidad, intereses, valores, etcétera, para poder predecir el desempeño en el trabajo que habrá de tener el individuo en el puesto al que será contratado. Pero para lograr tal meta se debe tener la certeza de que existe en realidad relación entre los rasgos que evalúan las pruebas psicométricas y el desempeño laboral.

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿ Existe relación entre el perfil psicológico y el desempeño laboral, de empleados que realizan funciones de auxiliares de sucursal en una Institución financiera ?

### **2 HIPÓTESIS.**

#### **HIPÓTESIS CONCEPTUAL**

Cuando se selecciona a un candidato de conformidad con el perfil psicológico que el puesto a ocupar requiere y utilizando el instrumento adecuado para su medición, se espera que su desempeño laboral sea satisfactorio o adecuado.

## HIPÓTESIS NULAS.

Ho1) No existe relación estadísticamente significativa entre la capacidad de reproducción e imitación de tareas y su desempeño laboral, medidos a través de la Tarea 2 de la Prueba Beta II-R y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

Ho2) No existe relación estadísticamente significativa entre la capacidad para realizar tareas repetitivas y rutinarias y su desempeño laboral, medidos a través de la Tarea 5 de la Prueba Beta II-R y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

Ho3) No existe relación estadísticamente significativa entre el coeficiente intelectual y su desempeño laboral, medidos a través de la puntuación global de la Prueba Beta II-R y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

Ho4) No existe relación estadísticamente significativa entre la habilidad para relacionarse con la gente y su desempeño laboral, medidos a través del Factor Influencia de la Prueba del Factor Humano (Cleaver) y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

Ho5) No existe relación estadísticamente significativa entre el apego a normas y su desempeño laboral, medidos a través del Factor Apego de la Prueba del Factor Humano (Cleaver) y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

## HIPÓTESIS ALTERNAS

H1) Si existe relación estadísticamente significativa entre la capacidad de reproducción e imitación de tareas y su desempeño laboral, medidos a través de la Tarea 2 de la Prueba Beta II-R y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

H2) Si existe relación estadísticamente significativa entre la capacidad para realizar tareas repetitivas y rutinarias y su desempeño laboral, medidos a través de la Tarea 5 de la Prueba Beta II-R y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

H3) Si existe relación estadísticamente significativa entre el coeficiente intelectual y su desempeño laboral, medidos a través de la puntuación global de la Prueba Beta II-R y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

H4) Si existe relación estadísticamente significativa entre la habilidad para relacionarse con la gente y su desempeño laboral, medidos a través del Factor Influencia de la Prueba del Factor Humano (Clever) y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

H5) Si existe relación estadísticamente significativa entre el apego a normas y su desempeño laboral, medidos a través del Factor Apego de la Prueba del Factor Humano (Clever) y la Cédula de evaluación del desempeño, respectivamente, en los empleados de la muestra.

### **3 VARIABLES.**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Perfil psicológico.

**Definición conceptual:** Conjunto de aptitudes, inteligencia y personalidad (intereses) que debe poseer un individuo para realizar satisfactoriamente un trabajo específico.

Definición operacional de la variable: Son los resultados obtenidos en las pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal, las cuales miden las aptitudes, inteligencia e intereses de los individuos.

El perfil psicológico establecido por la Institución, para el puesto de auxiliar de sucursal es el siguiente:

APTITUDES	INTELIGENCIA	INTERESES
Capacidad de reproducción e imitación de tareas. (BETA II-R)	Coefficiente Intelectual término medio. (BETA II-R)	Apego a normas (CLEAVER)
Capacidad para realizar trabajos repetitivos y rutinarios. (BETA II-R)		Habilidad para relacionarse con la gente. (CLEAVER)

**VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral**

Definición conceptual: es el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que el empleado tiene en su puesto.

Definición Operacional: significa en que medida (superior, buena, regular o mala) los empleados que ocupan el puesto de auxiliar de sucursal están realizando las funciones inherentes al puesto.

**VARIABLES CONTAMINANTES Y SU CONTROL:**

1a. Que los empleados no hubieran recibido el mismo tipo y tiempo de entrenamiento y capacitación en el puesto.

Control: Se consideraron en la muestra aquellos empleados que recibieron la misma capacitación en el puesto, en cuanto a temas y tiempo, esto se llevó al cabo revisando el inventario de Recursos Humanos con el que cuenta la Institución.

2a. Que en la capacitación impartida a algunos empleados, los instructores no contaran con las habilidades necesarias y por lo tanto el aprendizaje del empleado hubiese sido deficiente.

Control: Se verificó que los instructores que impartieron la capacitación tuvieran reconocimiento ante Comisión Nacional Bancaria y de Valores (organismo supervisor en materia laboral).

#### 4 SUJETOS.

Se consideró una muestra de 107 empleados: 27 adscritos en el Distrito Federal o Área Metropolitana, y 80 adscritos en sucursales del interior del país; dichos sujetos cumplieron con las siguientes características:

- Edad entre 18 a 35 años. La Institución Financiera maneja este rango de edad no tan solo en este puesto, sino en general para puestos de niveles operativos, debido al pasivo laboral que significa contratar a un trabajador de edad madura o avanzada: edad de jubilación y mayor riesgo de enfermedades.
- Escolaridad de preparatoria, carrera técnica terminada de 18 meses, o licenciatura trunca del área contable-administrativa. De acuerdo con el análisis de puesto, éste requiere que su ocupante tenga conocimientos académicos a este nivel para realizar las funciones.
- Antigüedad en el puesto e Institución entre 5 y 24 meses. Se determinó está antigüedad, tratando de evitar que factores contaminantes influyeran sobre los resultados, como podría ser en un trabajador con poca antigüedad que no conociera suficientemente el puesto que ocupa, y en el caso de un trabajador de mayor antigüedad su desempeño laboral puede verse afectado de manera más importante por factores como la remuneración salarial, las prestaciones obtenidas, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales con compañeros o superiores, etcétera.
- Haber recibido al momento de su ingreso el curso de entrenamiento y técnicas de ventas, por instructores con reconocimiento ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Con este requisito se busca evitar que el factor capacitación (recibir la capacitación por instructores no calificados) sea la causa de bajo rendimiento en el desempeño del puesto.

## LOCALIZACIÓN DE LOS SUJETOS DENTRO DE LA EMPRESA:

Entidad Federativa	Frecuencia absoluta
Baja California	4
Campeche	2
Chiapas	1
Chihuahua	7
Coahuila	6
Colima	2
Distrito Federal y Área Metrop.	27
Durango	2
México	3
Guanajuato	8
Hidalgo	1
Jalisco	5
Michoacán	4
Morelos	1
Nuevo León	1
Oaxaca	2
Puebla	2
Querétaro	1
San Luis Potosí	1
Sinaloa	7
Sonora	6
Tamaulipas	6
Veracruz	3
Yucatán	3
Zacatecas	2
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>



## **5 MUESTREO.**

El tipo de muestreo que se utilizó fue no-probabilístico intencional, debido a que no todos los sujetos tenían la misma probabilidad de formar parte de la muestra, por lo que solo participaron aquellos sujetos que reunieron los requisitos o características predeterminadas de interés para la investigación.

## **6 TIPO DE ESTUDIO.**

Se trata de una investigación de campo, ya que se realizó en el ambiente natural de los sujetos (su centro de trabajo) y no se manipuló ninguna variable en espera de resultados deseados.

## **7 DISEÑO.**

Se utilizó un diseño tipo expo-facto debido a que la variable independiente (perfil psicológico) no fue manipulada puesto que se conoció desde el momento de la contratación de los trabajadores; utilizando una sola muestra para relacionar dos variables, las cuales se presentaron y evaluaron en tiempos distintos: el perfil psicológico evaluado al momento de contratar al trabajador y el desempeño del trabajador evaluado posteriormente.

## **8 INSTRUMENTOS.**

### **I.- ANÁLISIS DE PUESTO.**

Se utilizó un análisis de puesto para auxiliar de sucursal, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos del organismo, el cual se reproduce a continuación:

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**INSTITUCIÓN FINANCIERA**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**ANÁLISIS DE PUESTO**

**DATOS GENERALES**

<i>Nombre del puesto:</i>	<i>Auxiliar de sucursal.</i>
<i>Ubicación:</i>	<i>Sucursales locales y foráneas</i>
<i>Reporta:</i>	<i>Jefe de sucursal</i>
<i>Número de personas que ocupan el puesto:</i>	<i>330</i>
<i>Horario de trabajo:</i>	<i>8:15 a 14:00 y de 15:00 a 17:45 horas</i>
<i>Sueldo mensual:</i>	<i>\$ 1452.00</i>
<i>Fecha de análisis:</i>	<i>1o. Febrero 1996</i>
<i>Analizó:</i>	<i>Felisa García González</i>
<i>Revisó:</i>	<i>Alberto Olivares Balderas</i>

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

*Atender al público en general en las operaciones por aperturas, depósitos, retiros y cancelaciones de Instrumentos de ahorro; registrar oportunamente dichas operaciones en el sistema de cómputo; resguardar el dinero en cheques y efectivo producto de las operaciones; así como auxiliar al jefe de la sucursal en el manejo del archivo, correspondencia y depósitos al banco.*

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIAS

<i>Informar al público en general que lo solicite, los diversos instrumentos y planes de ahorro con que cuenta la Institución.</i>	<i>1 hora</i>
<i>Atender al público en general en las operaciones por aperturas, depósitos, retiros y cancelaciones de instrumentos de ahorro.</i>	<i>2 horas</i>
<i>Registrar en el Sistema de Contabilidad y Administración de Sucursales (SCAS) los movimientos operados.</i>	<i>2 horas</i>
<i>Efectuar entregas de efectivo al cajero principal, cada vez que cuente con excedentes iguales o mayores a \$ 1000.00 a la dotación diaria.</i>	<i>5 min.</i>
<i>Elaborar ficha depósito al banco por dinero captado por la sucursal en cheques, así como acudir al banco a efectuar dicho depósito.</i>	<i>30 min.</i>
<i>Efectuar el corte de caja, al final del día, verificando que el neto de los movimientos operados durante el día se correspondan con el dinero en caja.</i>	<i>15 min.</i>
<i>Respalidar en disco los movimientos del día, siguiendo la rutina que señala el sistema de cómputo.</i>	<i>5 min.</i>

PERIÓDICAS:

<i>Clasificar por áreas y sobrescribir la correspondencia que se enviara por servicio de mensajería a oficinas generales.</i>	<i>Una vez a la semana.</i>
<i>Salir a la calle a entregar al público en general folletos y volantes promocionales de los sistemas de ahorro.</i>	<i>Dos veces a la semana.</i>
<i>Preparar el envase y elaborar la ficha de entrega de efectivo al Servicio de Traslado de Valores.</i>	<i>Dos veces a la semana.</i>
<i>Archivar los documentos generados de las operaciones diarias de la sucursal, así como la correspondencia recibida de oficinas generales.</i>	<i>Dos veces a la semana.</i>

EVENTUALES:

<i>Realizar las funciones del jefe de sucursal en ausencia de éste.</i>
<i>Depurar el archivo de sucursal de acuerdo con las instrucciones de la Contraloría Interna.</i>

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

<p><b>1. HABILIDADES</b></p>	
<p>a) <i>Escolaridad</i></p>	<p>Bachillerato o carrera técnica terminada en área contable o administrativa.</p>
<p>b) <i>Conocimientos</i></p>	<p>Manejo de archivo y correspondencia, mecanografía, contabilidad básica, conocimientos elementales de computación.</p>
<p>c) <i>Experiencia</i></p>	<p>Un año en actividades relacionadas en atención a clientes.</p>
<p>d) <i>Criterio</i></p>	<p>El necesario para resolver problemas sencillos con los ahorradores, ya que en la mayor parte de sus actividades debe apegarse al Manual de Sucursales.</p>
<p><b>2. ESFUERZO</b></p>	
<p>a) <i>Mental</i></p>	<p>Se requiere de mucha atención solo en periodos cortos (recibir instrucciones y cobrar dinero).</p>
<p>b) <i>Físico</i></p>	<p>No se requiere</p>
<p><b>3. RESPONSABILIDAD</b></p>	<p>Manejo de valores en documentos y dinero.</p>
<p><b>4. ASPECTOS PSICOLÓGICOS</b></p>	
<p>a) <i>Inteligencia</i></p>	<p>Término medio</p>
<p>b) <i>Aptitudes</i></p>	<p>Capacidad verbal (facilidad de palabra). Tener capacidad para realizar tareas con apego a normas establecidas Capacidad para realizar actividades concretas, monótonas, y repetitivas.</p>
<p>c) <i>Personalidad</i></p>	<p>Habilidad para relacionarse con la gente. Habilidad para persuadir a los demás. Habilidad para manejar situaciones conflictivas con el público.</p>
<p><b>5. OTROS REQUISITOS</b></p>	<p>Edad: 18 a 35 años Sexo: Indistinto Estado civil: Indistinto Buena presentación</p>

## II.- PERFIL PSICOLÓGICO.

Se utilizó el perfil psicológico del puesto para auxiliar de sucursal, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos del organismo, el cual se reproduce a continuación:

INSTITUCIÓN FINANCIERA					
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
PERFIL PSICOLÓGICO					
PUESTO: AUXILIAR DE SUCURSAL					
FACTOR	INFERIOR T.M.	T. M. BAJO	TERMINO MEDIO	T. M. ALTO	SUPERIOR T.M.
<b>I. APTITUDES</b>					
Planeación y organización		XXXX			
Capacidad de reproducción e Imitación				XXXX	
Capacidad de análisis y síntesis		XXXX			
Capacidad de observación a detalles finos			XXXXXX		
Capacidad para tareas rutinarias y repetitivas				XXXX	
Capacidad de observación a detalles gruesos y globales			XXXXXX		
<b>II. INTELIGENCIA</b>					
Capacidad Intelectual			XXXXXX		
<b>III PERSONALIDAD</b>					
Capacidad de liderazgo		XXXX			
Iniciativa		XXXX			
Habilidad para relacionarse con la gente				XXXX	
Apego a normas				XXXX	

## II.- PRUEBA BETA II-R.

Es uno de los instrumentos que utiliza el Organismo, para medir la capacidad intelectual de los candidatos a puestos de niveles operativos, expresada mediante el coeficiente intelectual (C.I.); también pueden interpretarse de manera independiente cada una de las tareas que componen la prueba, a fin de identificar algunas habilidades particulares que se requieran del sujeto, y son las siguientes:

Tarea 1 (Laberintos). Mide la capacidad de planeación y organización de acuerdo con patrones específicos.

Tarea 2 (Claves). Mide la capacidad de reproducción e imitación de tareas.

Tarea 3 (Figuras geométricas). Mide la capacidad de análisis y síntesis.

Tarea 4 (Figuras incompletas). Mide la capacidad de abstracción y de razonamiento analítico.

Tareas 5 (Pares iguales y desiguales). Mide la capacidad para realizar trabajos repetitivos, monótonos y rutinarios.

Tarea 6 (Objetos equivocados). Mide la capacidad para ver conjuntos, detalles gruesos y globales.

## III.- PRUEBA DEL FACTOR HUMANO (CLEAVER).

Es un instrumento utilizado por la Institución para medir el comportamiento laboral (valores, interés, actitudes) en puestos de niveles operativos. Esta prueba mide cuatro factores primarios (dominio y empuje, influencia, constancia y apego) y se expresan en tres gráficas distintas (en situación normal, motivado y bajo presión); también puede interpretarse haciendo combinaciones con los puntajes extremos de la gráfica. Los factores primarios miden:

Domino y empuje. Capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

Influencia. Habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

Constancia. Capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, sin requerir de cambios.

Apego. Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos establecidos.

#### IV CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Institución elaboró en 1988 una cédula para la evaluación del desempeño, sin embargo la célula mostraba algunas deficiencias en su elaboración, aplicación y calificación; por ejemplo en su elaboración, algunos reactivos no muestran diferencia entre unos y otros al ser definidos, lo que causa confusión en la elección; en su aplicación, la cédula se aplica por igual a todos los niveles y puestos; en su calificación, se utilizan los mismos puntajes en todos los niveles y puestos. Ante esta situación y al no encontrar antecedentes de su validez y confiabilidad, procedimos a elaborar un nuevo instrumento, de aplicación exclusiva para el puesto de auxiliar de sucursal. Los pasos que se siguieron para su elaboración, se señalan en el apartado del procedimiento.

**Influencia.** Habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

**Constancia.** Capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, sin requerir de cambios.

**Apego.** Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos establecidos.

#### IV CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Institución elaboró en 1988 una cédula para la evaluación del desempeño, sin embargo la célula mostraba algunas deficiencias en su elaboración, aplicación y calificación; por ejemplo en su elaboración, algunos reactivos no muestran diferencia entre unos y otros al ser definidos, lo que causa confusión en la elección; en su aplicación, la cédula se aplica por igual a todos los niveles y puestos; en su calificación, se utilizan los mismos puntajes en todos los niveles y puestos. Ante esta situación y al no encontrar antecedentes de su validez y confiabilidad, procedimos a elaborar un nuevo instrumento, de aplicación exclusiva para el puesto de auxiliar de sucursal. Los pasos que se siguieron para su elaboración, se señalan en el apartado del procedimiento.



## 9 PROCEDIMIENTO.

1o. Se revisaron lo expedientes de los trabajadores en activo que ocupan el puesto de auxiliar de sucursal y se seleccionaron los que cumplieron con los siguientes requisitos:

- a) Edad entre 18 y 35 años.
- b) Antigüedad en el puesto e Institución entre 5 y 24 meses.
- c) Escolaridad de preparatoria, carrera técnica terminada de cuando menos 18 meses de duración o licenciatura trunca del área contable-administrativa.
- d) Haber recibido al momento de su ingreso el curso de entrenamiento y técnicas de ventas.
- e) Que contaran con las pruebas Beta II-R, y del Factor Humano (Clever).

2o. En hojas de codificación se registraron los siguientes datos:

De información general: número del empleado, edad, sexo, escolaridad, antigüedad y adscripción.

De la Prueba Beta II-R, los puntajes crudos obtenidos en cada tarea.

De la Prueba del Factor Humano (Clever), los puntajes crudos de cada factor (dominio y empuje, influencia, constancia y apego) en situación normal, motivados y bajo presión.

### CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1o. Se elaboró la cédula de evaluación del desempeño, de acuerdo con los siguientes pasos:

- a) Se revisó el análisis de puesto del auxiliar de sucursal y se determinaron los probables factores o cualidades que debían medirse.
- b) Se presentó a los supervisores inmediatos la lista de factores, para que éstos consideraran cuales deberían evaluarse.

c) Se aplicó una prueba piloto sobre una muestra de 15 personas no consideradas en la investigación, para revisar la estructuración que tenían los reactivos de cada factor.

d) Se solicitó al supervisor inmediato que evaluara al auxiliar, por otra parte al propio auxiliar se le pidió que se autoevaluara.

e) Para determinar la validez de la Cédula de Evaluación del Desempeño se correlacionaron los resultados de las evaluaciones señaladas en el inciso anterior.

A continuación se reproduce la Cédula de Evaluación del Desempeño elaborada:

c) Se aplicó una prueba piloto sobre una muestra de 15 personas no consideradas en la investigación, para revisar la estructuración que tenían los reactivos de cada factor.

d) Se solicitó al supervisor inmediato que evaluara al auxiliar, por otra parte al propio auxiliar se le pidió que se autoevaluara.

e) Para determinar la validez de la Cédula de Evaluación del Desempeño se correlacionaron los resultados de las evaluaciones señaladas en el inciso anterior.

A continuación se reproduce la Cédula de Evaluación del Desempeño elaborada:

INSTITUCIÓN FINANCIERA

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES: De los cuatro enunciados que componen cada factor, marque con una "x" la que mejor describa al empleado.

PUNTUALIDAD	
1.- Acumula más de cuatro retardos en un mes, respecto a su hora de entrada.	
2.- Acumula entre uno y cuatro retardos en un mes, respecto a su hora de entrada.	
3.- Excepcionalmente se presenta una vez tarde a sus labores en un mes, sin embargo estos retardos tienen una causa justificada.	
4.- Nunca llega tarde a sus labores	

INICIATIVA	
1.- Nunca presenta ideas para mejorar su trabajo; es incapaz de resolver problemas.	
2.- Ha presentado ideas para mejorar su trabajo, sin embargo nunca resultan aplicables; siempre requiere de asesoría para resolver problemas que le corresponden.	
3.- Ha presentado ideas para mejorar su trabajo, aunque algunas veces no resulten aplicables; en pocas ocasiones a requerido asesoría para resolver los problemas que le corresponden.	
4.- Siempre presenta buenas ideas para mejorar su trabajo, y resuelve los problemas que le corresponden sin necesidad de asesoría.	

<b>RESPONSABILIDAD</b>	
1.- Necesita supervisión constante, si se le deja solo es incapaz de cumplir con su trabajo. No se apega a las normas y procedimientos de trabajo establecidos.	
2.- Pocas veces ha necesitado de la supervisión para cumplir con su trabajo. En ocasiones descuida el cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo.	
3.- No requiere supervisión para realizar su trabajo. Cumple las normas y procedimientos de trabajo establecidos.	
4.- Es sumamente cuidadoso en el cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo, y fomenta que se respeten. No requiere supervisión para realizar bien sus funciones; acepta gustoso mayores responsabilidades; tiene un alto sentido del deber.	

<b>COLABORACIÓN</b>	
1.- Se niega a colaborar en situaciones extraordinarias de trabajo.	
2.- Únicamente cuando se le solicita colabora en situaciones extraordinarias de trabajo.	
3.- Se ofrece a colaborar en situaciones extraordinarias de trabajo.	
4.- Se distingue por su extraordinaria colaboración con sus compañeros. Siempre se cuenta con él para la solución de cualquier situación ordinaria o extraordinaria de trabajo.	

<b>CALIDAD</b>	
1.- Frecuentemente realiza su trabajo con errores y fuera del tiempo establecido.	
2.- Los errores que comete son mínimos, y generalmente termina su trabajo en el tiempo establecido.	
3.- No comete errores y termina su trabajo en el tiempo establecido	
4.- Excelente presentación, exactitud y claridad en su trabajo; supera los tiempos establecidos.	

<b>TRATO A LOS CLIENTES</b>	
1.- No tiene tacto para tratar a los clientes, frecuentemente entra en conflicto con ellos.	
2.- Es indiferente en su trato y a veces sus expresiones verbales y corporales denotan falta de cortesía con los clientes.	
3.- Es cortés y amable con los clientes.	
4.- Su trato es muy agradable y cordial, de tal manera que los clientes han expresado comentarios favorables de él.	

<b>RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	
1.- Las relaciones con sus compañeros de trabajo son conflictivas	
2.- Es una persona indiferente con sus compañeros, poco accesible al diálogo.	
3.- Es una persona integrada a su equipo de trabajo y tiene buenas relaciones con sus compañeros.	
4.- Las relaciones con sus compañeros de trabajo son muy buenas; es una persona agradable y cortés, fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo.	

<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b>	
1.- Por lo general es descuidado la limpieza de su ropa, calzado y/o su aseo personal.	
2.- En algunas ocasiones descuida la limpieza de su ropa, calzado y/o su aseo personal.	
3.- Es cuidadoso con la limpieza de su ropa, calzado y aseo personal.	
4.- Es muy cuidadoso con la limpieza de su ropa, calzado y aseo personal, de tal manera que su forma de vestir lo hace sobresalir a simple vista de los demás.	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

2o. En la elaboración de la Cédula de Evaluación del Desempeño no se consideraron aspectos cuantitativos, ya que las características cada sucursal son diferentes en cada una de ellas, por ejemplo: capacitación de la sucursal, contratos en operación, número de movimientos al día, etcétera y estos aspectos no están relacionados directamente con el desempeño laboral del auxiliar de sucursal, por lo tanto los rasgos que se consideran en la cédula de desempeño son cualitativas para obtener una evaluación de acuerdo a la actitud que muestra cada empleado a las funciones desempeñadas en el puesto, por lo que los rasgos considerados fueron los siguientes:

**Puntualidad**, es el grado en que el trabajador cumple con el horario de labores establecido por el organismo.

**Iniciativa**, es el grado en que el trabajador presenta ideas para mejorar su trabajo y resolver sin ayuda problemas propios de su trabajo.

**Responsabilidad**, es el grado en que el trabajador cumple con su trabajo con la diligencia esperada.

**Colaboración**, es la disposición que muestra el trabajador para realizar trabajos especiales o en jornada extraordinaria.

**Calidad**, es el grado en que el trabajador realiza su trabajo de acuerdo con los requisitos y en el tiempo establecidos.

**Trato a los clientes**, es el grado en que el trabajador atiende a los clientes con respeto, cortesía y amabilidad.

**Relaciones con sus compañeros de trabajo**, es el grado de respeto, cohesión y apoyo que el trabajador manifiesta con su grupo inmediato de trabajo.

**Presentación personal**, es el cuidado que tiene el trabajador por su limpieza y arreglo personal, mostrando con ello una mejor apariencia de su persona.

30. En base a los resultados arrojados en la prueba piloto, se determinaron los grados de cumplimiento en el desempeño:

FACTOR	REACTIVO 1	REACTIVO 2	REACTIVO 3	REACTIVO 4
Responsabilidad	4	8	12	16
Calidad	4	8	12	16
Colaboración	3	6	9	12
Iniciativa	3	6	9	12
Trato con el público	3	6	9	12
Relaciones con sus compañeros de trabajo	3	6	9	12
Presentación personal	3	6	9	12
Puntualidad	2	4	6	8
Puntuación total	25	50	75	100

Como puede observarse en tabla anterior los factores están ordenados de mayor a menor ya que tienen diferente puntuación; esto se debe a que en el momento que los supervisores manifestaron cuales factores consideraban importantes en el desempeño del puesto, se les preguntó si los factores elegidos tenían el mismo peso por igual, por lo que asignaron tres niveles distintos a los mismos: alto, medio y bajo; reflejándose esta diferencia al momento de asignar puntuación a dichos factores. De acuerdo con lo anterior, los factores responsabilidad y calidad tienen mayor peso en el desempeño del puesto, en cambio la puntualidad no obstante de ser importante, tiene un menor peso en el desempeño.

Considerando que cada uno de los factores consta de cuatro reactivos que va desde la descripción de la conducta deseable hasta la conducta indeseable, estos niveles fueron calificados como inferior, regular, bueno y superior; al combinar los posibles resultados de cada factor evaluado, se determinaron los puntajes mínimos y máximos de cada nivel, lo que indica el grado de desempeño laboral. A continuación describen estos niveles:



NIVEL	PUNTUACIÓN	SIGNIFICADO
Inferior	25 a 39	La ejecución con respecto a la característica es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable; no justifica su conservación en el puesto.
Regular	40 a 65	La ejecución con respecto a la característica es baja, debe mejorar en un plazo breve.
Bueno	66 a 89	La ejecución con respecto a la característica llena los requisitos del puesto; es la norma básica para calificar cada característica.
Superior	90 a 100	La ejecución es superior a los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.

4o. Se llevó al cabo la aplicación de la evaluación del desempeño, de la siguiente manera:

a) Se asignó un número a cada trabajador evaluado y se foliaron las cédulas con éste mismo.

b) Se envió por servicio de mensajería a cada una de las sucursales, locales y foráneas, una cédula de evaluación del desempeño y una carta en la que se daban las instrucciones.

c) En la carta les explicó que se trataba de un ejercicio para elaborar una cuestionario de evaluación del desempeño; que los resultados obtenidos únicamente servirían para corregir o modificar el cuestionario, y que por lo tanto no era necesario que se anotara el nombre del evaluado; se les pidió que fueran sinceros en sus respuestas.

5o. Las calificaciones obtenidas se vaciaron a la cédula de codificación, detallando cada uno de los factores evaluados y la puntuación total.

## 10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

Para el análisis y tratamiento de los resultados, se utilizó:

a) Las subrutinas del análisis de frecuencia del Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales (S.P.S.S.), con el fin de realizar un análisis descriptivo.

b) La correlación.- Establece la presencia o ausencia de relación entre dos variables cualesquiera llamadas X y Y. Una correlación positiva indica que si los resultados de la variable X son altos, los resultados de la variable Y también serán altos, e inversamente cuando los resultados de X son bajos los resultados de Y también serán bajos. Una correlación negativa establece que si los resultados de X son altos los resultados de Y son bajos, e inversamente si los resultados de X son bajos los resultados de Y son altos. Una correlación positiva o negativa representa un tipo de relación lineal.

En virtud de que nuestras hipótesis tratan de encontrar el grado de asociación (relación) entre dos variables cuyos resultados se expresaron en puntajes crudos (intervalar); la correlación entre dichas variables se manejó a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ).

## CAPÍTULO III. RESULTADOS.

### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS.

A continuación se presenta una breve descripción de las frecuencias mas relevantes de las características y comportamiento de la muestra.

#### EDAD:

Tabla 1

RANGO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
18-35	24.430	3.432

El rango de edades fluctuó entre los 18 y 35 años, por lo que se cumplió con los requerimientos deseados para la muestra. En el cuadro anterior se puede observar que los empleados tienen una edad promedio de 24.43 años de edad; lo cual indica que las personas que ocupan el puesto de auxiliar de sucursal es gente joven.

#### SEXO:

Tabla 2

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	86	80.4
MASCULINO	21	19.6

La muestra de investigación se integró con un 80.4% de mujeres y el 19.6% de hombres, esto indica que en el puesto de auxiliar de sucursal se puede encontrar más frecuentemente personas del sexo femenino.

#### ESCOLARIDAD:

Tabla 3

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BACHILLERATO	54	50.5
CARRERA TÉCNICA O COMERCIAL	44	41.1
PROFESIONAL	9	8.4

La escolaridad que más comúnmente se presentó en la muestra de estudio es el bachillerato (50.5% ) y carrera técnica o comercial (41.1%), y en una menor proporción (8.4%) los estudios profesionales, lo cual indica que la muestra estudiada cumplió con el requisito de escolaridad.

**ANTIGUEDAD:**

Tabla 4

RANGO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
5-22	18.112	3.745

(En número de meses)

Se observa una media de 18.11 meses, lo que indica que los empleados tienen la antigüedad requerida para la investigación (de 5 a 24 meses).

**ADSCRIPCIÓN:**

Tabla 5

ADSCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LOCAL	27	25.2
FORÁNEA	80	74.8

En la muestra de investigación, el porcentaje más alto pertenece a empleados foráneos (74.8%), esto es consecuencia de que el número de sucursales en el interior de la República es mayor que las que se encuentran en el D.F. y área metropolitana en una proporción de 75-25, por lo tanto la muestra utilizada es representativa de la población.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Para verificar la validez del instrumento elaborado para medir el desempeño (cédula de evaluación), se realizó la correlación de los resultados obtenidos en la autoaplicación y la evaluación de los jefes inmediatos por medio del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), obteniendo los siguientes resultados:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Valor de $r=0.6863$	P .000	CORRELACIÓN POSITIVA
--------------------------	---------------------	-----------	----------------------

Los resultados de la evaluación del desempeño de la muestra, fueron:

Tabla 6

FACTOR	RANGO DE PUNTUACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
PUNTUALIDAD	2-8	6.523	1.410
INICIATIVA	3-12	9.421	1.511
RESPONSABILIDAD	4-16	11.290	2.507
COLABORACIÓN	3-12	9.168	2.094
CALIDAD	4-16	9.318	2.619
TRATO AL CLIENTE	3-12	9.953	1.729
RELACIÓN CON COMPAÑEROS	3-12	10.019	2.056
PRESENTACIÓN PERSONAL	3-12	9.607	1.821
EVALUACIÓN GLOBAL	25-100	75.262	10.044

Considerando que se utilizó la siguiente escala de calificación:

Inferior	25 a 39 puntos
Regular	40 a 65 puntos
Bueno	66 a 89 puntos
Superior	90 a 100 puntos

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Para verificar la validez del instrumento elaborado para medir el desempeño (cédula de evaluación), se realizó la correlación de los resultados obtenidos en la autoaplicación y la evaluación de los jefes inmediatos por medio del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), obteniendo los siguientes resultados:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Valor de $r=0.6863$	P .000	CORRELACIÓN POSITIVA
--------------------------	---------------------	--------	----------------------

Los resultados de la evaluación del desempeño de la muestra, fueron:

Tabla 6

FACTOR	RANGO DE Puntuación	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
PUNTUALIDAD	2-8	6.523	1.410
INICIATIVA	3-12	9.421	1.511
RESPONSABILIDAD	4-16	11.290	2.507
COLABORACIÓN	3-12	9.168	2.094
CALIDAD	4-16	9.318	2.619
TRATO AL CLIENTE	3-12	9.953	1.729
RELACIÓN CON COMPAÑEROS	3-12	10.019	2.056
PRESENTACIÓN PERSONAL	3-12	9.607	1.821
EVALUACIÓN GLOBAL	25-100	75.262	10.044

Considerando que se utilizó la siguiente escala de calificación:

Inferior	25 a 39 puntos
Regular	40 a 65 puntos
Bueno	66 a 89 puntos
Superior	90 a 100 puntos

Los resultados obtenidos a nivel global en la evaluación del desempeño, arrojó una media de 75.262, lo cual indica que la población evaluada obtuvo en promedio una calificación de un desempeño laboral satisfactorio. Al analizar las medias arrojadas en cada uno de los factores se observa que son congruentes con la puntuación global, es decir, los empleados tienen un buen desempeño en el puesto que ocupan.

BETA II-R:

Tabla 7

TAREA	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1.-LABERINTOS	9.729	2.425
2.-CLAVES	11.196	2.242
3.- FIGURAS INCOMPLETAS	9.551	2.194
4,- FIGURAS GEOMÉTRICAS	6.813	2.258
5.- PARES IGUALES	11.579	6.190
6.-OBJETOS EQUIVOCADOS	6.981	6.190
C.I.	94.327	9.623

Se puede observar que el coeficiente intelectual promedio de la muestra es equivalente al término medio. Las medias con mayor puntuación son las Tareas 2 y la 5, esto significa que la población evaluada tienen capacidad para reproducir e imitar tareas y realizar tareas rutinarias y prácticas concretas.

De acuerdo con los resultados de la prueba Beta II-R, los empleados que integran la muestra cumplen con los requisitos del perfil de puesto, en cuanto a coeficiente intelectual, capacidad de reproducción e imitación de tareas y capacidad para realizar trabajos repetitivos y rutinarios.

PRUEBA DEL FACTOR HUMANO (CLEAVER):

Tabla 8

FACTORES	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	CONVERSIÓN AL PERFIL
DOMINIO (M)	6.186	3.266	PUNTAJE MEDIO
DOMINIO (L)	4.720	4.773	PUNTAJE ALTO
DOMINIO (T)	1.449	4.773	PUNTAJE MEDIO
INFLUENCIA (M)	4.075	1.564	PUNTAJE MEDIO
INFLUENCIA (L)	4.173	1.727	PUNTAJE MEDIO
INFLUENCIA (T)	.979	10.026	PUNTAJE MEDIO
CONSTANCIA (M)	5.963	2.105	PUNTAJE ALTO
CONSTANCIA (L)	5.551	1.968	PUNTAJE MEDIO
CONSTANCIA (T)	.467	3.421	PUNTAJE MEDIO
APEGO (M)	3.813	1.455	PUNTAJE MEDIO
APEGO (L)	4.449	1.885	PUNTAJE ALTO
APEGO (T)	-.645	2.466	PUNTAJE MEDIO

Para poder analizar los resultados, es necesario graficar en la hoja que la misma prueba proporciona los puntajes crudos de las medias obtenidas, a efecto de convertirlos en puntajes estandarizados, por lo que el análisis de estos resultados se expondrán en el apartado de discusiones.



## 1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

Partiendo de que el objetivo del estudio es establecer la correlación entre el perfil de puesto y el desempeño laboral, dentro de la metodología se plantearon cinco hipótesis de investigación.

Como se señaló anteriormente, se utilizó el método de correlación de Pearson para comprobar las hipótesis. Cabe señalar que cuando P es igual o menor a 0.05, estadísticamente la correlación es significativa, y en consecuencia la hipótesis alterna aceptada. El método de correlación arrojó los siguientes resultados:

**A. Hipótesis Ho1 y H1.** Correlación entre capacidad para reproducción e imitación de tareas y desempeño laboral (Tabla A):

Valor de  $r = -0.1102$ ;  $P = 0.259$

El coeficiente de correlación no es significativo, por lo tanto se acepta la Ho1 (hipótesis nula).

**B. Hipótesis Ho2 y H2.** Correlación entre capacidad para realizar tareas rutinarias y repetitivas y desempeño laboral (Tabla A):

Valor de  $r = .0535$ ;  $P = .584$

El coeficiente de correlación no es significativo, por lo tanto se acepta la Ho2 (hipótesis nula).

**C. Hipótesis Ho3 y H3.** Correlación entre coeficiente Intelectual y desempeño laboral (Tabla A):

Valor de  $r = -.050$ ;  $P = .500$

El coeficiente de correlación no es significativo, por lo tanto se acepta Ho3 (hipótesis nula).

Tabla A

BETA II-R	Valor de r	Significancia
1.-LABERINTOS	-.1102	.259
2.-CLAVES	-.0698	.475
3.- FIGURAS INCOMPLETAS	.1334	.171
4.- FIGURAS GEOMÉTRICAS	.1715	.077
5.- PARES IGUALES	.0535	.584
6.-OBJETOS EQUIVOCADOS	.0340	.728
C.I.	-.050	.500

**D. Hipótesis Ho4 y H4.** Correlación entre habilidad para relacionarse con la gente y desempeño laboral (Tabla B):

Valor de  $r = .0668$ ;  $P = .494$

El coeficiente de correlación no es significativo, por lo tanto se acepta la Ho4 (hipótesis nula).

**E. Hipótesis Ho5 y H5.** Correlación entre apego normas y desempeño laboral (Tabla B):

Valor de  $r = .0301$ ;  $P = .758$

El coeficiente de correlación no es significativo, por lo tanto se acepta Ho5 (hipótesis nula).

Tabla B

FACTORES (Clever)	Valor de r	Significancia
DOMINIO (M)	-.0977	.317
DOMINIO (L)	.1568	.522
DOMINIO (T)	-.1345	.167
INFLUENCIA (M)	.1266	.194
INFLUENCIA (L)	.0127	.897
INFLUENCIA (T)	.0668	.494
CONSTANCIA (M)	.0112	.909
CONSTANCIA (L)	-.1114	.253
CONSTANCIA (T)	.0870	.373
APEGO (M)	-.0128	.896
APEGO (L)	-.0471	.630
APEGO (T)	.0301	.758

## 2 DISCUSIÓN.

**1o.** Es lógico pensar que los rasgos psicológicos de un trabajador, como pueden ser las aptitudes, la inteligencia, la personalidad, los intereses y los valores, tienen su manifestación en el trabajo; ya sea en su rendimiento, su desempeño, su satisfacción, etcétera. Desde esta perspectiva la evaluación psicológica en el proceso de selección, no tan solo es importante, sino indispensable:

- Robbins (38 op. cit.) señala que la personalidad es un factor importante en el trabajo, ya que favorece la satisfacción y desempeño laboral, por lo que el objetivo de las organizaciones es encontrar la compatibilidad entre las características de trabajo y las características de personalidad para poder incrementar la posibilidad de éxito.
- Las conclusiones de un estudio realizado por la Seville & Holdsworth (31 op. cit.), señalan que la competitividad del factor humano se integra por un 30% de experiencia y conocimiento y el 70% por su personalidad; esto significa que la personalidad (como un todo) es el factor de más peso en el individuo para tener éxito en el trabajo.

La presente investigación partiendo de este marco de referencia, tuvo como objetivo corroborar la relación entre el desempeño laboral y el perfil psicológico, es decir, confirmar si las características psicológicas de una persona influyen directamente con la forma en que desarrollará un trabajo.

**2o.** El perfil psicológico fue elaborado por la propia Institución (donde se realizó esta investigación) a partir del análisis de puesto mismo; consideró que las personas que ocuparan dicho puesto deberían contar con los siguientes rasgos psicológicos (en el apartado de Instrumentos de reproduce Integramente el perfil psicológico utilizado):

- Capacidad de reproducción e imitación de tareas.
- Capacidad para realizar trabajos repetitivos y rutinarios.
- Coeficiente intelectual término medio
- Apego a normas; y
- Habilidad para relacionarse con la gente.

3o. En los resultados de correlación entre las pruebas y el desempeño laboral se observa lo siguiente:

a) Beta II-R ; se correlacionaron las seis tareas y la puntuación global de esta prueba con el desempeño laboral, y con ninguna tuvo correlación significativa (Tabla C), no obstante que el interés del presente estudio se centraba en el C.I. y en las tareas 2 y 5, ya que son las variables independientes que forman parte del perfil psicológico del puesto.

b) Prueba del Factor Humano (Clever); se correlacionaron los cuatro factores básicos de esta prueba con el desempeño laboral y la correlación fue nula, esto significa que ninguno de los factores del Cleaver tienen correlación significativa con el desempeño laboral. Si bien es cierto que los factores Influencia y Apego constituyen para nuestro estudio los factores de interés, ninguno de los cuatro factores son predictores del éxito en el trabajo. Tabla C.

Resumiendo este punto, podemos afirmar que no existe relación estadísticamente significativa entre los rasgos que componen el perfil psicológico y el desempeño laboral. Ninguno de los cinco factores considerados como variables independientes tuvieron una relación con la variable dependiente denominada desempeño laboral.

Tabla C

Capacidad de reproducción e imitación de tareas	r=-0.1102;	P=0.259
Capacidad para realizar trabajos repetitivos y rutinarios	r=0.0535;	P=0.584
Coeficiente intelectual término medio	t=-0.0500;	P=0.500
Apego a normas	r=0.0301;	P=0.758
Habilidad para relacionarse con la gente	r=0.0668;	P=0.494

40. Al analizar los puntajes crudos de las medias de los factores de interés para el presente estudio de las pruebas Beta II-R y del Factor Humano (Cleaver) se observa lo siguiente:

Desempeño en el puesto	La media de 75.26 de 100, cae en el rango de un buen desempeño; esto significa que los trabajadores investigados cumplen satisfactoriamente con el puesto.
Capacidad de reproducción e imitación de tareas	La media de 11.19 de 17 posibles aciertos, significa que los empleados evaluados tienen una adecuada capacidad de reproducción e imitación de tareas.
Capacidad para realizar trabajos repetitivos y rutinarios	La media de 11.57 de 17 posibles aciertos, indica que la capacidad que tienen para realizar trabajos repetitivos y rutinarios es adecuada.
Coefficiente intelectual término medio	El C.I. promedio fue de 94, lo que equivale a un coeficiente intelectual de término medio, es decir, el requerido en el puesto.
Habilidad para relacionarse con la gente (evaluado con el factor INFLUENCIA de Cleaver)	En ninguna de las tres situaciones que mide el Cleaver (normal, motivado y presionado) resultó significativo; esto significa que los empleados no cumplen con este rasgo del perfil.
Apego a normas (evaluado con el factor APEGO de Cleaver)	En situación normal y motivado el apego no es significativo, en cambio bajo presión este resulta alto; esto nos indica que los empleados fueron contratados sin cumplir con este rasgo del perfil.

Para analizar los resultados de la Prueba del Factor Humano (Cleaver) fue necesario graficar en la hoja que la misma prueba proporciona los puntajes crudos de las medias obtenidas, a efecto de convertirlos en puntajes estandarizados. Los puntajes estandarizados fluctúan en un rango de 1 a 99 y se consideran puntajes altos del 61 al 99; como puntajes medios o aplanados del 40 al 60 y puntajes bajos del 1 al 39. En esta prueba, no es posible establecer un perfil general a raíz de los resultados obtenidos, ya que en nueve de doce factores la media arroja

resultados aplanados no sujetos a interpretación; solamente los factores Dominio-L, Constancia-M y Apego-L fueron altos; esto indica que la selección de estos empleados no se realizó con apego al perfil establecido, inclusive va más allá, ésta prueba se aplicó sin que se buscara identificar algún rasgo en particular, es decir, sin ningún fin específico.

5o. Para confirmar lo observado en el punto anterior, respecto a la Prueba del Factor Humano (Clever) se realizó un análisis de comparación de medias, para tal caso se dividió la población en dos grupos, el primer grupo lo integraron los empleados con un desempeño satisfactorio (de 66 a 100 puntos), y el segundo grupo eran los empleados con un desempeño no satisfactorio (de 25 a 65 puntos). Los resultados fueron los siguientes:

Factor	Media grupo 1	Media grupo 2	Valor de t
Dominio (T)	1.02	3.00	-1.6
Dominio (M)	5.99	6.73	-1
Dominio (L)	4.96	3.96	2.2
Influencia (T)	0.09	-1	0.99
Influencia (M)	4.17	3.77	1.15
Influencia (L)	4.09	4.27	-0.5
Constancia (T)	0.63	0.0	1.01
Constancia (M)	6.05	5.81	0.51
Constancia (L)	5.42	5.96	-1.2
Apego (T)	-0.4	-1	0.64
Apego (M)	4.2	4.08	0.29
Apego (L)	4.2	4.88	-1.6

Considerando que para aceptar la diferencia entre medias, el valor de t debe ser igual o mayor a 2.000, podemos decir que con excepción del factor Dominio (L), los demás factores no expresaron diferencias significativas; es decir, que los empleados con desempeño satisfactorio

y los empleados con desempeño insatisfactorio no tienen diferencias en sus perfiles. Esto refleja que la prueba Cleaver no es adecuada para predecir el desempeño en este puesto en particular.

Tomando en cuenta que la población objeto de estudio está conformada en un 74.8% por personal del interior del país, con un nivel escolar de bachillerato o carrera técnica, consideramos que la Prueba del Factor Humano (Cleaver) no es el instrumento adecuado para este grupo de personas. Es importante señalar que no se conocen estudios de estandarización de esta prueba en México; inclusive, considerando que la ejecución del Cleaver consiste en que el individuo señale qué palabra lo describe mejor y cuál es la que menos lo describe, no hay que perder de vista que en diferentes regiones del país las palabras tienen un significado distinto, y por lo tanto el resultado de la evaluación no necesariamente medirá lo que se pretende medir del sujeto. Dado que la prueba de Cleaver tiene cierta popularidad en la selección de personal en México, es importante que se inviertan esfuerzos para su estandarización.

**6o.** Los resultados obtenidos en el presente estudio respecto a la correlación entre perfil psicológico y desempeño, confirman las conclusiones de otros estudios afines (Ghiselli, 1955; Neal Schmitt y Raymond N., 1986; Pereda y Barranchina, 1987; y Ruiz y Contreras, 1991), en el sentido de que las pruebas psicológicas no son adecuados predictores del desempeño en el trabajo; se pone de manifiesto que existen otros factores, además de las capacidades individuales, que contribuyen al desempeño laboral. La gran mayoría de pruebas industriales se limitan a medir capacidades específicas de los sujetos, sin tener en cuenta otros factores como la satisfacción laboral, la moral del trabajo, las metas de la organización, etcétera. Blum y Naylor (6 op. cit.) señalan que todo proceso de selección se verá afectado por variables moderadoras, definiéndola como "cualquier variable que, cuando se hace cambiar sistemáticamente, produce efectos sobre la magnitud de la relación entre otras dos o más variables", señalan como ejemplos: la motivación, la supervisión, las metas del trabajador, etcétera.



**7o.** Neal Schmitt y Raymond Noe (9 op. cit.), afirman que los medios de predicción que evalúan el desempeño real, como son las muestras de trabajo, la evaluación de los compañeros y los centros de evaluación, tienen un alto grado de validez; en cambio las evaluaciones indirectas, como son las pruebas psicológicas, la entrevista, el desempeño académico, antigüedad y verificación de referencia, su validez es baja. Los autores sugieren que cuando se utilicen en la selección instrumentos de evaluación indirecta no se manejen como instrumentos únicos, debido a la baja validez que poseen.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respecto al desempeño en el trabajo, da pauta a creer que la Institución, utilizó (y utiliza) otras herramientas de apoyo como son la entrevista, la evaluación técnica y la investigación de referencias laborales en la selección del personal; de esta manera se explica que los dichos empleados estén desempeñando satisfactoriamente el puesto. Sería importante saber que pasaría con el desempeño si no se utilizaran las pruebas psicológicas en la evaluación, o bien, realizar un estudio complementario buscando correlacionar el desempeño laboral y las otras herramientas de apoyo en la selección.

### 3 CONCLUSIONES.

1o. De acuerdo con el planteamiento de las hipótesis en la presente investigación, se concluye que :

- No existe relación estadísticamente significativa entre la capacidad de reproducción e imitación de tareas de un empleado y su desempeño laboral.
- No existe relación estadísticamente significativa entre la capacidad de realizar tareas rutinarias y repetitivas de un empleado y su desempeño laboral.
- No existe relación estadísticamente significativa entre el coeficiente intelectual de un empleado y su desempeño laboral.
- No existe relación estadísticamente significativa entre la habilidad de relacionarse con la gente de un empleado y su desempeño laboral.
- No existe relación estadísticamente significativa entre el apego a normas de un empleado y su desempeño laboral.

2o. Respondiendo al problema de investigación planteado, se puede afirmar que no existe relación significativa entre los factores que integran el perfil psicológico y el desempeño laboral; esto corrobora los resultados de algunas investigaciones que se han realizado sobre este tema (Ghiselli, 1955; Neal Schmitt y Raymond N., 1986; Pereda y Barranchina, 1987; y Ruiz y Contreras, 1991).

3o. El perfil psicológico del puesto de auxiliar de sucursal que se utiliza en la Institución para realizar la selección, resulta incompleto respecto a las habilidades y capacidades que el puesto requiere, ya que se concreta a señalar los rasgos psicológicos más sobresalientes que su ocupante debe contar:

- Capacidad de reproducción e imitación de tareas,
- Capacidad para realizar tareas rutinarias y repetitivas,
- Capacidad intelectual término medio,
- Habilidad para relacionarse con la gente y,
- Apego a normas

En cambio se omiten rasgos importantes para el puesto; por lo que en el apartado de Sugerencias y Aportaciones proponemos un nuevo perfil psicológico, en el que sobresalen los siguientes rasgos:

- Fluidez verbal
- Comprensión verbal
- Capacidad numérica
- Capacidad de observación de detalles finos
- Coordinación viso-motora
- Tolerancia a la frustración
- Persuasión

4o. Existen variables contaminantes (moderadoras) que influyen en la relación predictor-criterio. Además de las habilidades, la inteligencia, la personalidad, los intereses y los valores, el desempeño tiene que ver con otros factores como la satisfacción laboral, la moral del trabajo, las metas de la organización, las metas del trabajador, etcétera y a la vez estos factores pueden modificarse sin que influya la personalidad del trabajador, un ejemplo podría ser el temor a formar parte del altísimo grupo de desempleados que hay en el país, y que no obstante tener una baja moral y poca satisfacción en el empleo, su rendimiento en el puesto sea satisfactorio. Es muy difícil, si no es que imposible, controlar estas variables moderadoras, Blum y Naylor (6 op. cit.) señalan "No es sorprendente que las pruebas psicológicas, en la industria, no puedan realizar un trabajo perfecto en la actualidad. Todo aquel que espere la perfección no estará consciente de la situación real."

5o. El uso de la Prueba del Factor Humano (Cleaver) en el proceso de selección de esta Institución, no tiene razón alguna, ya que al analizar los resultados de la muestra, se encontró que tanto la media como la mediana de estos arrojan puntajes aplanados no susceptibles de interpretación; por lo tanto con su aplicación no se busca identificar los rasgo señalados en el perfil como importantes para el puesto (debieron reflejar puntajes altos en los factores de influencia y apego). De acuerdo con los criterios de interpretación de esta prueba los puntajes aplanados

pueden significar que no se entendió la prueba o las palabras, no supo que palabra elegir, las respuestas no corresponden a la situación real, o hay confusión en la forma de ser del sujeto.

6o. El haberse obtenido como promedio un desempeño satisfactorio en el puesto, no obstante que la correlación entre el predictor (rasgos psicológicos) y el criterio (desempeño) fue nulo, y considerando que tres de cinco rasgos psicológicos arrojaron medias acordes con el perfil (capacidad de reproducción e imitación de tareas, capacidad para realizar tareas rutinarias y repetitivas, capacidad intelectual término medio), indica que además de las variables moderadoras a las que se refiere la tercera conclusión, en la selección se utilizaron acertadamente otras herramientas de apoyo como son la entrevista, la evaluación técnica y la investigación de referencias laborales; de esta manera se explica que los dichos empleados estén dando resultados satisfactorios en el desempeño del puesto.

## 6 SUGERENCIAS Y APORTACIONES.

PARA LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN:

1o. Consideramos que el perfil psicológico elaborado por la Institución descarta aspectos importantes que el puesto requiere (habilidades y capacidades); que dos pruebas no son suficientes para medir los rasgos psicológicos requeridos para el puesto y; que la Prueba del Factor Humano (Cleaver) tendría que ser sustituida por otra que proporcione mayor información para el tipo de empleo en esta Institución.

2o. Para corregir las desviaciones señaladas en el punto anterior y partiendo que el desempeño de los empleados fue satisfactorio proponemos un nuevo perfil psicológico; el cual fue elaborado considerando el análisis de puesto, los rasgos de los empleados sobresalientes en la muestra y las cualidades evaluadas en el desempeño (que fueron aprobadas por lo supervisores); este perfil deberá validarse por la Institución para conocer si es útil para el puesto:

**PERFIL PSICOLÓGICO  
(PROPUESTA)**

**PUESTO: AUXILIAR DE SUCURSAL**

<b>FACTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>PRUEBA UTILIZADA</b>
<b>I. APTITUDES</b> <i>Fluidez verbal</i>	<i>Facilidad para comunicarse verbalmente</i>	<i>Término medio alto</i>	<i>Prueba para la clasificación de aptitudes (Flanagan), Subtests 14 expresión idiomática</i>
<i>Comprensión verbal</i>	<i>Habilidad para entender un mensaje oral y escrito</i>	<i>Término medio</i>	<i>Prueba para la clasificación de aptitudes (Flanagan), Subtests 8 comprensión y discernimiento</i>
<i>Capacidad numérica</i>	<i>Habilidad para trabajar con números y material numérico</i>	<i>Término medio alto</i>	<i>Prueba para la clasificación de aptitudes (Flanagan), Subtests 9 aritmética</i>
<i>Velocidad y exactitud</i>	<i>Habilidad para manipular objetos manualmente</i>	<i>Término medio alto</i>	<i>Prueba para la clasificación de aptitudes (Flanagan), Subtests 4 precisión y 7 coordinación.</i>

<b>II INTELIGENCIA</b>			
Capacidad intelectual	Se refiere al coeficiente intelectual que posee el individuo	Término medio	Beta II-R Puntuación Global
Capacidad de organización	Capacidad de llevar o establecer un orden en las relaciones y procesos de trabajo.	Término medio	Beta II-R, Tarea 1
Capacidad de planeación	Capacidad para elaborar o realizar anticipadamente las tareas o trabajos haciendo de antemano un proyecto o plan de acción	Término medio	Beta II-R, Tarea 1
Capacidad de observación de detalles finos	Habilidad para percibir en una situación de trabajo el todo y las partes que lo componen	Término medio alto	Beta II-R, Tarea 4
Capacidad de observación de detalles gruesos.	Habilidad para percibir en una situación de trabajo el todo en su conjunto.	Término medio	Beta II-R, Tarea 6
Coordinación viso-motora	Capacidad para responder adecuadamente utilizando los recursos visuales y motrices en forma coordinada	Término medio alto	Beta II-R, Tarea 2
Capacidad para realizar trabajos repetitivos y monótonos	Capacidad para realizar actividades sin variación y con patrones establecidos	Término medio alto	Beta II-R, Tarea 5
Capacidad de aprendizaje	Habilidad para adquirir conocimientos nuevos.	Término medio alto	Beta II-R, Tarea 2
Capacidad de imitación de tareas.	Habilidad para reproducir trabajo siguiendo patrones establecidos.	Término medio alto	Beta II-R, Tarea 2

<b>III PERSONALIDAD</b>			
<i>Tolerancia a la frustración</i>	<i>Grado de control de reacciones emotivas negativas en situaciones adversas.</i>	<i>Alto o que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>
<i>Relaciones interpersonales</i>	<i>La facilidad que tiene la persona para relacionarse con los demás.</i>	<i>Alto o que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>
<i>Persuasión</i>	<i>La facilidad de convencimiento y sugestión</i>	<i>Alto o que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>
<i>Iniciativa</i>	<i>Es el grado en que la persona presenta ideas para realizar cambios en su medio o resolver problemas.</i>	<i>Alto o que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>
<i>Paciencia</i>	<i>Es el comportamiento que caracteriza a la persona por ser ecuánime en situaciones bajo presión.</i>	<i>Alto a que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>
<i>Apego</i>	<i>Es la facilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.</i>	<i>Alto o que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>
<i>Respeto a superiores</i>	<i>Es el grado en que la persona se sujeta a las ordenes dadas por un superior.</i>	<i>Alto o que se presente</i>	<i>MMPI-2 *</i>

\* El MMPI-2 es la nueva versión adaptada y estandarizada en México, en la cual existen las escalas de contenido y suplementarias que ayudan a precisar y refinar los puntajes de la escala clínica, y en consecuencia darle a los resultados una interpretación mas particular a su comportamiento cotidiano, (Lucio, Emilia y Ampudia, Amada. Diagnóstico Psicométrico en Clínica: Introducción al uso de la nueva versión del MMPI-2 en la evaluación psicológica. Facultad de Psicología, UNAM, 1995).



3o. De llegarse a comprobar la validez del perfil psicológico propuesto, consecuentemente, también deberá revisarse la Cédula de Evaluación del Desempeño. Esta revisión implicaría someter nuevamente a la consideración del grupo evaluador las cualidades a evaluar y el peso que éstas poseen en el desempeño del puesto.

#### EN GENERAL:

1o. Después de haber analizado los resultados de la presente investigación, compararlos con otros estudios afines y constatar algunas posiciones teóricas, respecto a como hacer una mejor selección, se recomienda considerar lo siguiente:

a) Las pruebas psicológicas deben utilizarse como auxiliares, y no como única técnica de selección; deben ser complemento de otras técnicas como la entrevista, la evaluación técnica y verificación de antecedentes. No se deben exagerar las bondades de las pruebas y sobrevalorar sus alcances con el afán de darles un gran crédito como predictoras del éxito laboral, ya que las investigaciones al respecto indican que su grado de validez predictiva es bajo.

b) Utilizar pruebas que estén estandarizadas en el país, y al mismo tiempo validar las pruebas en la organización en que se aplique, el hecho de que la misma prueba haya demostrado ser válida en organizaciones similares no es suficiente para considerarla como un magnífico predictor, debemos recordar que la prueba puede perder su validez predictiva si se aplica a un grupo distinto de la misma organización.

c) Revisar periódicamente los análisis de puestos, considerando que estos pueden modificarse por las características que llegara a tomar el puesto, las empresas al igual que los puesto son dinámicas, por lo que es importante que los análisis de puestos siempre se mantengan actualizados.

d) La capacitación en la elaboración del análisis de puestos, en el uso y manejo de las pruebas psicológicas es vital; a fin de evitar errores como manejar un perfil psicológico que no tenga relación con el desempeño laboral, utilizar pruebas psicológicas que no midan lo que se busca medir, o interpretar las pruebas erróneamente.

2o. Resulta bastante evidente que las pruebas no constituyen una solución completa para el problema de la selección, ya que estadísticamente hablando tienen baja correlación predictiva del desempeño; sin embargo si se utilizan como una forma de señalar las diferencias individuales de los candidatos, ayudarán a tomar decisiones en la contratación.

3o. En muchas ocasiones las pruebas han sido útiles en la industria para detectar patologías o rasgos de personalidad no compatibles con las políticas de la organización y/o requisitos del puesto, creemos que en estos casos la evaluación psicológica resulta valiosa para la industria, sin importar si las pruebas están o no relacionadas con el éxito en el empleo; Porter, L y Steers, R. que afirman que "hasta el momento ninguna investigación, ha demostrado que los empleados con moderados niveles de ansiedad, inestabilidad emocional, agresión, independencia y autoconfianza muestren un mejor desempeño." aunque es indudable que contribuyen a un adecuado ambiente de trabajo y a la imagen de la empresa.

4o. Algunas investigaciones en los Estados Unidos indican que las pruebas antes del empleo están perdiendo popularidad (John Alberth, "Preemployment Testing Is Losing Favor", Personal Journal, vol. 65, num. 9, septiembre 1986, pp. 96-99), cada vez es más frecuente el uso de los Centros de Evaluación como herramientas de selección; la mayoría de los estudios sugieren que estos métodos de evaluación son útiles para pronosticar el éxito en los puestos, ya que en la medida en que son una muestra de conducta real en el trabajo, son instrumentos de

selección válidos y directos. Grados Espinosa (19 op. cit.), señala que hasta 1988 eran pocas las empresas en México que utilizaban este sistema de selección y su manejo no ha sido el adecuado, por lo que sugerimos que se investigue con las empresas que utilizan esta herramienta en el país, cuales son las ventajas y desventajas que tiene, a fin de comprobar si es una buena alternativa para la selección de personal en México.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. ARIAS GALICIA, Fernando. (1994). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. (1981). Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas.
3. ARIAS GALICIA, Fernando. (1995). Un ejemplo de desperdicio en la evaluación personal. Revista Laboral 32, 18-22.
4. BENAVIDES T., Josette y DI CASTRO S., Francesca. (1984). Técnicas de evaluación de la personalidad. México: Facultad de Psicología, UNAM.
5. BELLOWS M., Roger. (1975). Psicología de personal en la industria y los negocios. México: Diana.
6. BLUM L., Milton y Naylor C., James. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.
7. CHIAVENATO, Idalberto. (1994). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
8. CUMMINGS, L. L. (1985). Recursos humanos: desempeño y evaluación. México: Trillas.
9. DESSLER, Gary. (1991). Administración de personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
10. DUNNETTE, M. D. y KIRCHNER, M.K. (1994). Psicología industrial. México: Trillas.
11. DUNNETTE, M. D. (1982). Selección y administración de personal. México: CECSA.

12. DURÁN, L.L. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación de personal. Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Psicología, UNAM.
13. FAVERGE, Marie-Jean. (1975) El examen de personal y empleo de los test. Barcelona: Herder.
14. Fondo de Cultura Económica. (1982). Diccionario de Psicología, México: Autor.
15. GAMA, Elba. (1992). Bases para el análisis de puestos. México: Manual Moderno.
16. GARCÍA, CAMPOS, MONTERO, PÉREZ y VALDERRAMA. (1982). Curso de prácticas de cuarto nivel social multidimensional. Aproximaciones holistas en psicología social: teoría, método y práctica. México: Facultad de Psicología, UNAM.
17. GIBSON, James L. (1990). Organizaciones. México: McGraw-Hill.
18. GRADOS, Jaime A. (1995). Calificación de méritos. México: Trillas.
19. GRADOS, Jaime A. (1993). Inducción reclutamiento y selección. México: Manual Moderno.
20. GRADOS, Jaime A. (1993). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno.
21. GRADOS, Jaime A. (1985). Teoría y técnica de la psicología del trabajo. México: Facultad de Psicología, UNAM.
22. GRADOS, Jaime A. (1985). Técnicas de investigación psicológica en la industria. México: Facultad de Psicología, UNAM.
23. Grijalbo. (1986). Diccionario Enciclopédico. Barcelona: Autor.
24. GUION M. Robert. (1969). Test para la selección de personal. Madrid: Rialp.

12. DURÁN, L. L. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación de personal. Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Psicología, UNAM.
13. FAVERGE, Marie-Jean. (1975) El examen de personal y empleo de los test. Barcelona: Herder.
14. Fondo de Cultura Económica. (1982). Diccionario de Psicología, México: Autor.
15. GAMA, Elba. (1992). Bases para el análisis de puestos. México: Manual Moderno.
16. GARCÍA, CAMPOS, MONTERO, PÉREZ y VALDERRAMA. (1982). Curso de prácticas de cuarto nivel social multidimensional. Aproximaciones holistas en psicología social: teoría, método y práctica. México: Facultad de Psicología, UNAM.
17. GIBSON, James L. (1990). Organizaciones. México: McGraw-Hill.
18. GRADOS, Jaime A. (1995). Calificación de méritos. México: Trillas.
19. GRADOS, Jaime A. (1993). Inducción reclutamiento y selección. México: Manual Moderno.
20. GRADOS, Jaime A. (1993). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno.
21. GRADOS, Jaime A. (1985). Teoría y técnica de la psicología del trabajo. México: Facultad de Psicología, UNAM.
22. GRADOS, Jaime A. (1985). Técnicas de investigación psicológica en la industria. México: Facultad de Psicología, UNAM.
23. Grijalbo. (1986). Diccionario Enciclopédico. Barcelona: Autor.
24. GUION M. Robert. (1969). Test para la selección de personal. Madrid: Rialp.

25. JIMÉNEZ O. Alvaro. (1993). Desarrollo de recursos humanos I: método de detección de necesidades. México: Facultad de Psicología, UNAM.
26. JUÁREZ y ZENDEJAS. (1995). Análisis de Puestos. Revista Laboral 30. 34-39.
27. KERLINGER, N. F. (1975). Investigación del comportamiento. México: Interamericana.
28. LANHAM, E. P. (1976). Valuación de Puestos. México: CECSA.
29. LEVIN, Jack. (1979). Fundamentos de estadística en la investigación social. México: Harla.
30. Mc GUIGAN, F.J. (1980). Psicología experimental. México: Trillas.
31. MILÁN E., Ricardo. (1995) Evaluación de la personalidad: un principio de la competitividad. Revista laboral 30. 72-74.
32. MISCHEL, Walter. (1979). Introducción a la personalidad. México: Interamericana.
33. MORALES, María Luisa. (1983). Psicometría aplicada. México: Trillas.
34. NIETO PEREZ, Adda. (1977). La aplicación del análisis de puestos en la elección de baterías para la selección de personal, Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Psicología, UNAM.
35. PEREDA y BARRACHINA (1987). Satisfacción y rendimiento laboral en empleados de escuelas infantiles, Revista del Trabajo y de las Organizaciones 6. 18-22.
36. RAMÍREZ CAVASSA, César. (1993). Selección y reclutamiento de personal en México. México: PAC.

37. REYES PONCE, Agustín. (1994). Análisis de puestos. México: Trillas.
38. ROBBINS, Stephen P. (1987). Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
39. ROJAS SORIANO, R. (1980). Guía para realizar investigaciones sociales. México: UNAM.
40. ROMERO BETANCOURT, Samuel (1982). La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México: CECSA.
41. RUIZ RODRÍGUEZ, Ana María y CONTRERAS HEREDIA, Ma. del Refugio. (1991). Relación entre análisis de puestos, los resultados de una batería psicológica y el desempeño laboral, Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Psicología, UNAM.
42. SÁNCHEZ BEDOLLA, Graciela. (1984, Septiembre). Diferentes tipos de perfiles educativos. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Psicología: México.
43. SCHULTZ, Duane P. (1988). Psicología industrial. México: Interamericana.
44. SHERMERHORN, HUNT y OSBOM. (1987). Comportamiento en la organización. México: Interamericana.
45. SMITH, Henry C., Psicología de la Conducta Industrial, México, McGraw-Hill, 1982.
46. Sociedad de Psicología Aplicada (1990). Evaluación del potencial de desarrollo y planeación de carrera. México: Autor.
47. TAYLOR y FAYOL. (1980) Principios de la administración científica. Buenos Aires: Ateneo.
48. TECLA, A. y GARZA, A (1975). Teoría métodos y técnicas en la investigación social. México: Ediciones Cultura Popular.



49. THORNDIKE, Robert L. (1989). Psicometría aplicada. México: Limusa.
50. THORNDIKE, Robert L. (1975). Test y técnicas de la medición en psicología y educación. México: Trillas.
51. VROOM, Victor H. (1992). Motivación y alta dirección. México: Trillas.
52. ZAPIAIN García, E. (1977). Adaptación del beta revisado a un grupo de obreros, Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Psicología, UNAM.

## GLOSARIO

**ANÁLISIS DE PUESTO.-** Tiene como finalidad describir en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas en determinado trabajo, así como determinar el perfil psicológico necesario que debe reunir el candidato que realizará estas tareas.

**APTITUD.-** Es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

**CONFIABILIDAD.-** Cuando un instrumento se aplica en repetidas ocasiones al mismo sujeto, sin que las condiciones intrínsecas no se modifiquen, debe arrojar los mismos resultados; esto significa que debe haber consistencia en los resultados obtenidos cada vez que aplique el instrumento al mismo sujeto. Un instrumento no tendría utilidad alguna si cada vez que se aplica al mismo sujeto nos arroja resultados diferentes.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-** Es el conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades que el empleado tiene en su puesto, de acuerdo con sus aptitudes y habilidades requeridas para ejecutar adecuadamente el trabajo asignado.

**INTELIGENCIA.-** Es la capacidad global del individuo para actuar con propósito para pensar racionalmente y para conducirse adecuadamente y eficientemente en su medio ambiente.

**OBJETIVIDAD.-** Significa que los resultados obtenidos deben ser cuantificables y no estar sujetos a apreciaciones personales, es decir debe ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga.

**PERFIL PSICOLÓGICO.-** Conjunto de aptitudes, inteligencia y personalidad que debe poseer un individuo para realizar satisfactoriamente un trabajo específico.

**PERSONALIDAD.-** Designa los patrones típicos de conducta (incluidos los pensamientos y las emociones) que caracterizan la adaptación del individuo a las situaciones de su vida.

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.-** Se ha definido como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

**SELECCIÓN DE PERSONAL.-** Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes, y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

**VALIDEZ.-** Es el grado en que el instrumento mide lo que queremos medir. Si los resultados de la evaluación del desempeño incluye factores que no forman parte de la situación verdadera del trabajo o que se refieren a aspectos no importantes de la tarea diremos que el instrumento utilizado carece de validez.