



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

EL ESTUDIO DE LOS EXÁMENES
PSICOLÓGICOS COMO HERRAMIENTA DE
DECISIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN
DEL CANDIDATO IDÓNEO

RUBÉN CASTRO RESENDIZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha: 7-X-87.

Zapopan, Jal. Mayo del 2000.



46433

CLASIF: TE ARI 200 CAS
ADQUIS: 46433
FECHA: 22-5-02 d/1
DONATIVO DE _____

\$ 658.311.2 CAS 2000

92 h. : gráf. : 21 cm.

Tesis (Licenciatura) Universidad Panamericana Campus Guadalajara, 2000

Bibliografía: h. 91-92

Relaciones Industriales - Tesis y disertaciones académicas

Administración -	//	//	//
Selección de Personal -	//	//	//





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

**EL ESTUDIO DE LOS EXÁMENES
PSICOLÓGICOS COMO HERRAMIENTA DE
DECISIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN
DEL CANDIDATO IDÓNEO**

RUBÉN CASTRO RESENDIZ

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Mayo del 2000.

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. GENERALIDADES SOBRE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN	
1.1. Importancia de la Selección de Personal	6
1.2. Análisis de los Criterios de Selección	7
1.3. Descripción de las Fases de Selección	10
1.4. Antecedentes de los Exámenes de Selección o pruebas Psicométricas	13
1.5. Definición y Examen de Selección	16
1.6. Tipos de Exámenes de Selección	17
1.6.1. Medición de habilidad mental, viveza o inteligencia	17
1.6.2. Medición de habilidades, destrezas e información sobre el trabajo	19
1.6.3. Valoraciones de la personalidad y temperamento	21
1.6.4. Medición de aptitud	23
1.6.5. Valoraciones de interés vocacional	25
1.7. Importancia y Finalidad de los Exámenes de Selección	27
1.8. Diferencias entre los individuos	29
2. LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN	
2.1. Características que debe reunir un examen	31
2.2. Clasificación de los exámenes	35
2.3. Clasificación del tipo de preguntas, estímulos o reactivos que integran un examen	40
2.4. La estructuración de un examen	45
3. EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES: LUGAR DONDE SE REALIZARÁN LOS EXÁMENES.	
3.1. Orígenes y evolución	56
3.2. Necesidades de subsistencia	58
3.3. Su estructuración	59
3.4. Sus funciones generales	59
3.5. La oficina de contratación y empleo, sitio donde se realizan los exámenes de admisión	61

4. EL ANÁLISIS DE PUESTO, DOCUMENTO DETERMINANTE PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS PRUEBAS O EXÁMENES DE SELECCIÓN.

4.1. Definición de análisis de puestos	65
4.2. Finalidad del análisis de puestos	66
4.3. Estructura del análisis de puestos	68
4.4. La influencia de los factores de especificación del análisis de puestos para la estructuración de los exámenes o pruebas psicométricas para la selección	71

5. EL USO DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

5.1. Objetivos	74
5.2. Metodología empleada	75
5.3. Análisis de la información obtenida	76
5.4. Interpretación de la información	83

CONCLUSIONES	87
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	91
---------------------	----

INTRODUCCIÓN

La necesidad de las empresas de contar con instrumentos que le permitan identificar habilidades, destrezas y aptitudes en las personas que pretenden ingresar a las mismas, ha propiciado que la importancia de las pruebas psicométricas o exámenes de selección vaya en aumento día con día.

Las organizaciones actuales, no limitan el proceso de selección a la identificación de los rasgos y características en las personas, que sean compatibles con los requisitos que el puesto demanda. Hoy en día las pretensiones del proceso de selección se orientan a la búsqueda de personas con verdadera calidad humana que posean valores y estén dispuestos a aportar lo mejor de sus habilidades con el fin de contribuir al descubrimiento de sus aptitudes para ponerlos al servicio de la organización de modo que, ésta logre sus objetivos y el trabajador su satisfacción y desarrollo personal.

Por ello, actualmente las empresas son celosas en los procesos de selección en todos los niveles. Es aquí donde las pruebas como instrumentos de apoyo al proceso de selección proporcionan una valiosa ayuda para lograr que la gente que ingrese a la organización sea poseedora de los valores que lo sustentan como persona de calidad.

Por lo que se ha comentado, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, enfatizar la importancia de las pruebas psicométricas, como elementos de decisión en el proceso de selección.

El desarrollo de esta investigación inicia con una breve exposición del concepto, importancia y fases del proceso para utilizar como marco de referencia

y ubicar en ella las pruebas. Posteriormente se presenta una reseña histórica de las mismas, sus objetivos y tipos, quedando de esta manera integrado el capítulo uno.

El capítulo dos se adentra en la estructura de los exámenes de admisión, es decir los aspectos a tomar en cuenta para su formulación y decisión de aplicarlos, además de sus características principales con sus recomendaciones y observaciones.

El capítulo tres hace referencia al lugar donde se realizan y aplican los exámenes dentro de las organizaciones; al Departamento de Relaciones Industriales, su estructura y funciones.

Debido a la importancia que hay para la selección, al comparar las características de las personas con los requisitos de su puesto, se abrió un capítulo para el análisis de puestos, describiendo para determinar el tipo de prueba a utilizar para cada puesto, correspondiendo a lo que es el capítulo cuatro.

Finalmente, el capítulo cinco presenta la investigación de campo con el objeto de darle validez a la investigación bibliográfica.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES SOBRE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN

1.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Actualmente al sector empresarial de México lo integran pequeñas y medianas empresas, las cuales en su sistema operativo manejan procesos administrativos muy sencillos en los cuales incurre el proceso de selección, que aún no se encuentra sistematizado como sucede en las empresas grandes, sean nacionales o transnacionales. No porque sea menos importante, lo que sucede es que la estructura de la administración de recursos humanos no responda a una formalidad con la característica de departamento, lo que provoca que las actividades de personal las realice el dueño o propietario, o bien, su administrador general.

Sin embargo, la preocupación actual por mejorar los sistemas administrativos tanto en la empresa pequeña, mediana y grande, así como la necesidad de contar con personal mejor calificado y sobre todo de calidad humana, han propiciado que se dé una atención especial al proceso de selección que es el que cuida el ingreso de la gente de la organización.

Las empresas se han vuelto celosas en los procesos de selección para todos los niveles, pues tratan de evitar costos ocasionados por la rotación de personal o porque la gente no cubre las expectativas que demanda la nueva proyección de las mismas hacia la filosofía de la calidad.

Por eso hemos considerado que para dar marco a la importancia que los exámenes psicológicos tienen en el proceso de selección se va a hablar brevemente de las actividades y propósitos que integran dicho proceso.

1.2. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN.

Se analizaron algunos autores en materia de recursos humanos optándose por dos autores que son: William Werther Jr / Heith Davis, así como el de Fernando Arias Galicia, porque a nuestro entender contemplando ambos criterios se complementan las actividades que corresponden al proceso de selección, tema que nos ocupa en este capítulo.

- ♦ Criterio Werther y Davis.
Esquematizando su proceso lo manejan de siguiente forma:

- Paso nº 1 *Recepción de solicitudes.*
- Paso nº 2 *Prueba de idoneidad*
- Paso nº 3 *Entrevista de selección.*
- Paso nº 4 *Verificación de datos y referencias.*
- Paso nº 5 *Examen médico.*
- Paso nº 6 *Entrevista con el supervisor.*
- Paso nº 7 *Descripción realista del puesto.*
- Paso nº 8 *Decisión de contratar.*

- ♦ Criterio Fernando Arias Galicia:
 - Paso nº 1 *Vacante.*
 - Paso nº 2 *Análisis de puesto.*
 - Paso nº 3 *Requisición de personal.*
 - Paso nº 4 *Reclutamiento.*
 - Paso nº 5 *Recepción de solicitudes.*
 - Paso nº 6 *Entrevista preliminar o inicial.*
 - Paso nº 7 *Pruebas psicológicas.*
 - Paso nº 8 *Pruebas de trabajo.*
 - Paso nº 9 *Examen médico.*
 - Paso nº 10 *Estudio socioeconómico.*
 - Paso nº 11 *Decisión final.*
 - Paso nº 12 *Contratación.*
 - Paso nº 13 *Inducción.*

A simple vista con los dos esquemas planteados podemos observar las diferencias de criterio aunque para el tema que nos ocupa (exámenes psicológicos) en ambas está presente.

Pero antes de explicar las fases y objetivos del proceso, proporcionaremos una definición o concepto de selección. Werther nos dice que *“la selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.* ¹

¹ W. Werther, "Administración de personal y recursos humanos". Mc Graw Hill, 1987, 106.

El otro autor, Arias Galicia, define "*la selección como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado, a un costo adecuado*"². Y explica que, adecuado es que permita la realización del trabajador en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencial a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esa manera a los propósitos de la organización.

Para estos autores, el proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se firma el contrato. Comentan que los pasos que median entre el principio y el fin, deben comprenderse bien para que se lleven adecuadamente o de otra forma se puede convertir este proceso en un trámite innecesario y de carácter esencialmente burocrático.

Cual es la conveniencia de elegir uno u otro criterio, esto dependerá de la formalidad con que se revista el proceso para cada empresa y de la profundidad con que se trate cada una de sus fases o pasos.

Las diferencias en ambos criterios son claras, una maneja ocho pasos y otra trece, el orden de cada fase también cambia, pero como se comentó antes nuestro objetivo no es establecer si uno u otro criterio es mejor, o más o menos completo, sino la posición que tienen los exámenes psicológicos, principalmente como marco de referencia para adentrarnos más tarde en el objeto de la tesis; "El estudio de los exámenes psicológicos como herramienta de decisión en el proceso de selección del candidato idóneo".

² F. Galicia A. "Administración de recursos humanos". Edit. Trillas, 106-175.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DE SELECCIÓN.

1.- VACANTE, se define como puesto que no tiene titular. Las causas de que existan vacantes en las empresas son : despidos, renunciaciones, promoción, puesto de nueva creación. Es la situación que origina propiamente el proceso.

2.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, importante documento de apoyo, ya que nos proporciona las características que buscaremos en el candidato y las actividades que realizará como deberes y obligaciones. Dichos documentos se analizarán posteriormente como pasos esenciales en la estructuración de los exámenes.

3.- REQUISICIÓN DE PERSONAL, forma escrita que contiene la siguiente información: departamento solicitante, puesto que pretende cubrir, razones o justificación de la solicitud, perfil del candidato, aprobación de la jefatura correspondiente.

4.- RECLUTAMIENTO, interno y externo.

Interno: Es cuando primero se considera el inventario de recursos humanos para saber si se puede cubrir con personal de la misma empresa. Esto es recomendable ya que promueve la competencia y desarrollo de personal, como medida motivacional.

Externo: Si no existen candidatos en la misma organización se procede al análisis en fuentes externa que pueden ser:

- ♦ Colegios o Universidades
- ♦ Agencias de empleo
- ♦ Medidas publicitarias
- ♦ Bolsas de trabajo

La elección del medio dependerá del puesto que se desea cubrir y del presupuesto ya que, el reclutamiento implica costo.

5.- SOLICITUD DE EMPLEO, determina el área donde serán atendidos los solicitantes se procede a la recepción de solicitudes que contendrán:

- ♦ Datos personales y familiares
- ♦ Datos escolares
- ♦ Datos ocupacionales
- ♦ Disponibilidad
- ♦ Planes a corto y largo plazo

Algunas empresas diseñan sus formatos especialmente agregando algunos otros como: descripción de rasgos de su personalidad, expectativas profesionales, etc..

6.- ENTREVISTA PRELIMINAR

Su finalidad es “detectar” de manera general los datos más sobresalientes del candidato con los requerimientos del puesto, apariencia física, facilidad de expresión, dominio, etc. Aquí es donde inicia el proceso de eliminación o aceptación de los candidatos.

7.- PRUEBAS PSICOLÓGICAS, Algunas empresas, sobretodo las de servicio en el área bancaria, han adoptado hacer las pruebas de idoneidad o psicológicas en esta etapa para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y requerimientos del puesto, sin embargo otras empresas las realizan después de la entrevista de selección (como lo propone Arias Galicia).

Sobre los exámenes psicológicos se profundizará en los capítulos posteriores, sólo comentaremos que algunas empresas los tienen restringidos

sólo para algunos puestos. Lo que pretenden hacer es una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo así como su relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

8.- ENTREVISTA DE SELECCIÓN, Pretende profundizar sobre el historial laboral, escolar, antecedentes familiares, el uso del tiempo libre y los proyectos a corto o largo plazo del candidato. Esta sería la segunda entrevista en el proceso, es cuando ya se tiene mayor interés en el candidato.

Se pueden utilizar diferentes tipos de entrevistas como: la no estructurada, la estructurada, mixta, entrevista de solución de problemas y la entrevista de tensión.

9.- PRUEBAS DE TRABAJO, Tiene como propósito verificar que el solicitante posea los conocimientos y experiencia que el puesto exige.

10.- ESTUDIO SOCIOECONÓMICO O VERIFICACIÓN DE DATOS, se encarga de verificar los datos que el solicitante proporcionó en la entrevista, cubre básicamente su actividad familiar, sus funciones y responsabilidades en trabajos anteriores y corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

11.- EXAMEN MÉDICO, éste se realiza con objetivos muy específicos, que son el contratar personal capacitado para la realización de determinados trabajos; evitar padecimientos infecto-contagiosos; acoplar la capacidad física del trabajador al puesto que va a desempeñar; proteger al solicitante de futuras enfermedades profesionales.

En general pretende verificar la salud del futuro personal.

12.- ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR, el supervisor es la persona idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante, analizará la competencia del candidato, así como sus habilidades y aptitudes hacia el puesto, sobre todo si la decisión final será tomada por él.

13.- DECISIÓN FINAL, esta señala el final del proceso de selección, y le da el inicio a la contratación que cubrirá las formalidades administrativas y legales, por ejemplo, la integración del expediente de la persona y la firma del contrato.

Por último, sólo resta comentar que en todas las fases del proceso el responsable de la selección deberá aguardar una actitud honrada, escrupulosamente objetiva y respetuosa de la individualidad de sus candidatos. Es decir, esta función comprende responsabilidades éticas y respeto que a ellos (los candidatos), se les merece.

1.4. ANTECEDENTES DE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN O PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

A través de la historia, podemos conocer que el hombre hacía selección de sus semejantes por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales. En la antigua Roma se escogía para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria. Los sistemas de selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Uno de los primeros en aplicar los test psicológicos fue James McKeen Cattell, psicólogo norteamericano, que en 1890 usa por primera vez el término test mental.

Pero puede decirse que el empleo de tests psicológicos, para la selección de personal, tuvo su primera aplicación importante en Primera Guerra Mundial, en donde los diversos países en guerra se veían en la necesidad de hacer una efectiva selección de su oficialidad. Esta situación se confirmó en la Segunda Guerra Mundial en la que casi todos los ejércitos de los países participantes, contrataron los servicios de psicólogos y psicómetras.

Aunque el uso de los exámenes de selección tuvo su mayor desarrollo en el terreno bélico también lo tuvo, pero en menor escala, en el terreno industrial, comercial, pedagógico, político y profesional.

Actualmente en las organizaciones industriales o de negocios se habla de errores de colocación que han llegado a convertirse en un problema de carácter legendario. Un ejemplo muy común que se encuentra en las empresas, es la existencia de técnicos especializados a los que se les asigna tareas sin importancia o nada relevantes y de empleados sin formación a los que se encargan tareas de responsabilidad.

También se encuentra frecuentemente a individuos en tareas para las que no están apenas, o en absoluto, dotados o en las que se desperdicia su talento. Personas rechazadas por una organización que se rigen por determinadas normas de contratación, son aceptadas por otras en las cuales triunfan. Y a menudo fracasan, en cambio, personas en las que se habían puestos grandes esperanzas. Todos estos errores suponen un gasto para las organizaciones, un desperdicio del potencial humano y una frustración para el individuo.

Los exámenes de personal tienen un objetivo específico: contribuir a una utilización cada vez más eficaz del potencial humano en todos sus niveles. Hay que recurrir a uno de los siguientes tipos de medida, o ambos a la vez: 1) rendimiento de la gente en el desempeño de sus tareas y 2) satisfacción personal que cada individuo encuentra en el desempeño de sus tareas. Ambas medidas son bastantes generales, pero sugieren a su vez numerosas cuestiones de carácter más específico, cuyas respuestas para cada candidato en particular se pueden predecir mediante la aplicación de un test:

¿Con qué rapidez trabajaría?

¿Cuánto conocimiento va a desplegar durante el período de adiestramiento?

¿Con qué frecuencia de errores echarán a perder su trabajo?

¿Acudirá al trabajo con regularidad?

¿Hasta qué punto se le podría motivar a producir?

¿Cuánto durará en su puesto?

En la medida en que permiten predecir las respuestas a preguntas de este tipo, los tests contribuyen importantemente a mejorar los procesos de selección y distribución de los individuos que solicitan empleo.

Antes de empezar hay que dejar bien claro que el examen de admisión o de personal, no permite predecir con absoluta precisión en el trabajo mismo. En primer lugar las variaciones existentes entre unos trabajadores y otros se deben a múltiples causas. Entre ellas se incluyen, además de la posesión de las aptitudes requeridas y los motivos presentes en el momento de la contratación, la actitud del trabajador con respecto a los mandos, las condiciones de trabajo y el adiestramiento. Otras muchas actividades referentes al personal, además de la selección y distribución del mismo, contribuyen a mejorar la utilización del potencial humano; así la ingeniería industrial, los estudios de actitudes, los sistemas de sugerencias, la administración de sueldos y salarios, y demás técnicas son utilizadas para perfeccionar las relaciones industriales.

1.5. DEFINICIÓN DE EXAMEN DE SELECCIÓN.

Un examen o prueba es una indagación y estudio que se hace acerca de las cualidades y circunstancias de una cosa o de un hecho. Razón , argumento, instrumento u otro medio con que se pretende mostrar y hacer patente la verdad o falsedad de una cosa o para demostrar el aprovechamiento en los estudios.

En lo que respecta al tema de investigación, el examen de selección consiste en una prueba o conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, sensoriales o motoras, perceptivas, para medir aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la inteligencia, la personalidad, los conocimientos o las aptitudes; con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Tal medición o mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros

individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, validez, consistencia, justa apreciación y fiabilidad.

1.6. TIPOS DE EXÁMENES DE SELECCIÓN.

Básicamente existen cinco tipos de exámenes o tests de medición psicométrica, los cuales son:

1.6.1. Medición de habilidad mental, viveza o inteligencia.

La inteligencia, tal como la miden las pruebas, es esencialmente la capacidad de aprender, de comprender y de resolver problemas. Una medida de nivel mental individual es particularmente útil en la colocación de empleados. Cada trabajo tiene una escala óptima de inteligencia requerida para tener éxito en él. La medición de habilidad mental determina, rápida y eficientemente, si un individuo está lo suficientemente preparado para realizar bien su trabajo.

Estas pruebas suministran la forma de medir el cociente de inteligencia (C.I.) del solicitante y de apreciar uno o más tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento lógico y numérico, vocabulario y percepciones sociales. A su vez estas pruebas nos indican qué actividades podría ser capaz de desempeñar una persona, dada su formación o su experiencia. El United Employment Service (Servicio de Empleo de Estados Unidos) selecciona a los candidatos para las vacantes de trabajo con base en la General Aptitude Test Battery (Serie de Pruebas de Aptitud General).

El nivel de inteligencia de los individuos es impredecible y difícil de determinar con exactitud, por lo que resulta importante precisar la inteligencia general del solicitante para saber si sus intereses se dirigen de preferencia hacia sus aspectos sociales, académicos o creativos, así como para determinar sus aptitudes específicas. Todos estos factores relativos a la inteligencia y a las aptitudes citadas deben considerarse en función de los deberes y responsabilidades que el empleado va a tener en el ejercicio de su trabajo.

A continuación se menciona como ejemplo, pruebas de inteligencia o habilidad mental más utilizadas en la industria.

- ♦ **Pruebas Otis**

Estas pruebas de habilidad mental de calificación rápida, constituyen una evaluación de fácil administración para grupos, aunque esta prueba es algo anticuada, pero ha demostrado su eficacia al ser aplicada en área de ventas. Se puede administrar con un límite de tiempo de 20 a 30 minutos.

Está compuesta por cuatro formas equivalentes en un solo examen, su uso y aplicación son muy frecuentes en tiendas comerciales y de autoservicio, para calificar la habilidad mental, sobre todo del personal dedicado a las ventas en caja o mostrador.

- ♦ **Pruebas de personal de Wonderlic**

Esta prueba es una adaptación abreviada de las pruebas Otis. Tiene un límite de tiempo de sólo doce minutos, haciendo que resulte particularmente atractiva para los usuarios industriales. A pesar de su forma más corta, tiene una relación de 0.80 con la prueba original de Otis. El término "personal" se emplea

en el título para reducir las características amenazadoras que parecen rodear a las pruebas de inteligencia. Puesto que se descubrió que los reactivos de la prueba Wonderlic son lo que distinguían a los buenos trabajadores de los mediocres, en diversos empleos industriales, no es sorprendente que frecuentemente se descubra que esta prueba es mejor predictor que la de Otis, a pesar de su brevedad. En el manual de Wonderlic se presentan datos informativos excelentes. Como sucede con la prueba de Otis, su validez varía considerablemente, dependiendo de la situación; pero sus mayor validez se ha observado en la selección de trabajadores de oficina.

Por tanto, las pruebas mentales pueden ser una ayuda incalculable para que armonicen al candidato con las demandas intelectuales de una posición, para asegurarse que no es demasiado opaco ni brillante para el empleo en cuestión.

1.6.2. Medición de habilidades, destrezas e información sobre el trabajo.

Estas pruebas miden el nivel de conocimientos y destrezas que una persona ya ha adquirido en ciertas técnicas, como la taquigrafía, la mecanografía y el cálculo; así como el conocimiento de oficios como carpintería y albañilería.

Las medidas de habilidades, tales como las pruebas de taquigrafía y mecanografía son pruebas de actuación. Requieren que el solicitante demuestre su competencia en una prueba de trabajo real. Por otro lado, las pruebas de oficio miden indirectamente la habilidad para obtener información que es supuestamente conocida sólo por personas expertas en la ocupación. Un ejemplo de este tipo de prueba es:

♦ Prueba de destrezas pequeñas de Crawford

Esta prueba de velocidad consta de dos partes, en la primera se colocan pernos pequeños en orificios, con un pinza pequeña y luego se ponen argollas sobre los pernos; en la segunda parte se utiliza un desarmador para apretar tornillos pequeños, esto con el fin de medir la destreza manual del examinado.

Probablemente, la prueba de conocimiento del trabajo más confiable y apegada a la realidad, sea el proceso de seleccionar a los candidatos y/o empleados durante períodos de prueba en el puesto de trabajo. De esta manera se puede observar directamente la habilidad o destreza del candidato en el puesto a desempeñar. En el siguiente cuadro se presentan ejemplos de reactivos de las pruebas de conocimiento del trabajo que podrían aplicarse para diferentes puestos.

CUADRO 1. Preguntas problema para pruebas del conocimiento del trabajo en diversas ocupaciones

<i>Peluquero</i>	<i>Locutor</i>
1- Un hombre con una nariz prominente debe usar un: <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Bigote en forma de pirámide.</i> b. <i>Bigote grande.</i> c. <i>Bigote angosto.</i> d. <i>Bigote pequeño.</i> 	5- En una llamada telefónica al aire durante un programa, usted no debe <ul style="list-style-type: none"> q. <i>Aclarar un tema para el escucha.</i> r. <i>Poner un límite de tiempo a las llamadas, ya que esto inhibe a las personas que desean expresar sus opiniones.</i> s. <i>Expresar sus propias opiniones sobre los temas.</i>
<i>Cantinero</i>	<i>Diseñador de interiores</i>
2- ¿Cuál de las siguientes bebidas siempre se debe agitar? <ul style="list-style-type: none"> e. <i>Cerveza de zarzaparrilla.</i> f. <i>Gin tonic.</i> g. <i>Gibson.</i> h. <i>Sombrero.</i> 	6- ¿Qué elemento ayuda a dar equilibrio a una habitación? <ul style="list-style-type: none"> t. <i>Una ventana en cada pared..</i> u. <i>Una chimenea.</i> v. <i>Hacer que combinen el tapiz con las cortinas.</i> w. <i>Muebles de diferentes alturas.</i>
<i>Contratista de construcciones</i>	<i>Diseñador de arreglos florales</i>
3- ¿Qué debe pintarse primero cuando se pinta una habitación? <ul style="list-style-type: none"> i. <i>Las paredes.</i> j. <i>El antepecho de las ventanas</i> k. <i>Las molduras y adornos de madera.</i> l. <i>Los techos.</i> 	7- ¿Qué diseño no es un diseño armonioso? <ul style="list-style-type: none"> x. <i>Puertas entrecabiertas.</i> y. <i>Ramas.</i> z. <i>Ramo de flores.</i> aa. <i>En cruz.</i>
<i>Masajista</i>	<i>Agente de viajes</i>
4- El mejor tipo de calor para producir relajamiento antes del masaje es: <ul style="list-style-type: none"> m. <i>Eléctrico.</i> n. <i>Seco.</i> o. <i>Prolongado.</i> p. <i>Húmedo.</i> 	8- Para obtener el billete de avión de ida y vuelta menos caro, usted debe: <ul style="list-style-type: none"> bb. <i>Llegar al aeropuerto dos horas antes.</i> cc. <i>Comprar dos boletos de ida.</i> dd. <i>Encontrar a tres amigos que viajen con usted.</i> ee. <i>Reservar con anticipación.</i>

RESPUESTAS: 1b, 2h, 3l, 4p, 5s, 6w, 7z, 8ee

Fuente: Allen D. Bragdon. *The Book of Tests*, Nueva York: Harper & Row, 1989.

1.6.3. Valoración de la personalidad y temperamento

Las pruebas de esta clasificación son diseñadas tanto para medir cualidades específicas de personalidad, tales como introversión o dominación o sumisión, para servir como ayuda en la evaluación de la estructura total de la personalidad del sujeto, o para ayudar en el diagnóstico de desajuste emocional existente o enfermedad mental.

Las medidas de la personalidad son de dos tipos básicos: pruebas proyectivas y pruebas escritas. En las pruebas escritas, el sujeto responde a una serie de preguntas específicas, relativas a sus simpatías, sus aversiones o sus temores. Además, se indagan síntomas de otros problemas de personalidad. Las pruebas escritas son indicadas para trabajos clínicos o pruebas vocacionales, puesto que el individuo está motivado a responder con la verdad a las preguntas que se le hacen. Sin embargo, en la selección de personal esto se da raramente.

Muchas empresas han encontrado que las pruebas proyectivas de personalidad, tales como las de Rorschach, las pruebas de percepción temática (T.A.T.) o completar una frase, son de mucha mayor utilidad, particularmente en puestos de alto nivel. La experiencia ha demostrado que estas pruebas proyectivas pueden ser muy útiles para determinar la estructura básica de la personalidad del individuo y sus motivaciones, así como para predecir cómo reaccionará a las tensiones y presiones que encontrará si es empleado. Son herramientas verdaderamente profesionales; sin embargo deben ser usadas sólo por expertos.

Un ejemplo es la prueba o inventarios de personalidad de "Bernreuter".

Este inventario es probablemente , uno de los instrumentos que más comúnmente se usa para evaluar la personalidad. Esta prueba que uno mismo realiza, proporciona calificaciones denominadas sociabilidad. Se califican escalas como: confianza en sí mismo, dominio, tendencia neurótica, introversión y autosuficiencia.

El que la prueba de Bernreuter resulte tan transparente cuando se utiliza para la selección de personal, nos lleva a concluir que en el ámbito industrial puede ser que resulten más satisfactorios otros inventarios o pruebas de

personalidad menos susceptibles a la falsificación. En la actualidad se está estudiando intensamente en la validez de estos procedimientos con vistas a su mejor aplicación en la industria.

Este inventario esta compuesto por 125 preguntas, relacionadas a temas indicativos a los diversos valores y características de la personalidad. El puntaje se obtiene basándose en seis distintas claves y cada una de ellas mide un valor integrante de la personalidad.

B1N.- Tendencia neurótica.

B2S.- Autosuficiencia.

B3I .- Introversión y extroversión.

B4D.- Dominio y la sumisión.

F1C .- Autoconfianza.

F2S .- Sociabilidad.

1.6.4. Medición de aptitud.

Estas pruebas miden hábitos inherentes o no aprendidos, y predisposiciones hacia varias clases de actividades, como por ejemplo, aptitudes mecánicas o de oficina. Algunos también miden cualidades individuales, tales como habilidad digital, que puede ser útil para diferentes trabajos.

Miden las habilidades que posee el examinado en determinadas funciones y capacidades potenciales de desarrollar sus aptitudes. Estas pruebas buscan crear bajas condiciones estandarizadas, problemas de muestras de la misma especie de las que pueden presentarse en el trabajo, y que han sido preparadas y empleadas por empresas determinadas para solucionar problemas de selección.

Otras pruebas de aptitud aprecian la sensibilidad cromática, la de oído y la de tacto para trabajos en los cuales debe observarse y considerarse la suavidad del calor o del frío anormales. Uno de los usos es que sirve para encontrar gente que pueda ser entrenada para trabajos especiales en los cuales escasea el personal experimentado.

Otros pueden incorporar un criterio para un número indistinto de rasgos y son diseñados para medir la capacidad de preparación destinada a ciertos y definidos tipos de labor.

Las mediciones de aptitud no indican si un sujeto es realmente hábil en un tipo de trabajo específico, sin embargo, son útiles para determinar cuál hábil puede llegar a ser con un entrenamiento. Existe un problema mayor relacionado con la elección de las pruebas de aptitud para usarlos en la selección de personal para empleos específicos. Desafortunadamente, un gran número de empresas han encontrado que el nombre de una prueba no es siempre un buen indicador de su valor para determinar la predisposición y adaptabilidad de un tipo de trabajo específico. Por ejemplo, hay muchas pruebas de aptitudes mecánicas y no todas ellas miden cualidades idénticas; existen, por otra parte, toda clase de trabajos mecánicos. Por ello es aconsejable revisar primero el manual de pruebas para tener seguridad de que está ha sido estandarizada en actividades por lo menos similares a aquellas para las que será usada. Aún entonces, no es siempre cierto que la prueba servirá como un instrumento confiable y válido, a fin de seleccionar gente para ocupaciones particulares.

A continuación se mencionarán algunas de las pruebas de aptitud más utilizadas.

♦ **Pruebas Flenagan.**

Estas pruebas se usan para la clasificación de aptitudes, son una batería de las catorce evaluaciones de aptitud que se van mencionar a continuación:

- 1.- Prueba de inspección.
- 2.- Prueba de elaboración de claves.
- 3.- Prueba de memoria.
- 4.- Prueba de precisión.
- 5.- Prueba de conjunto.
- 6.- Prueba de lectura de escalas, gráficas y cartas.
- 7.- Prueba de coordinación.
- 8.- Prueba de discernimiento y comprensión.
- 9.- Prueba aritmética.
- 10.- Prueba de diseño.
- 11.- Prueba de identificación.
- 12.- Prueba de lectura de tablas (la de números y la de palabras).
- 13.- Prueba mecánica.
- 14.- Prueba de expresión.

♦ **Prueba Bennett Seashore y Wesman.**

Es una evaluación de papel y lápiz de la aptitud mecánica. Esta prueba se administra y califica rápidamente, tiene gran valor para las profesiones, como la ingeniería en que la comprensión de las máquinas es de primordial importancia.

1.6.5. Valoraciones de interés vocacional.

Estas pruebas están diseñadas para averiguar las áreas de principal interés ocupacional del individuo. Las pruebas de este tipo son principalmente útiles en trabajos de guía vocacional. Están diseñadas para ayudar al sujeto a

encontrar su vocación y por la cual pretenderá realizarse dentro de un empleo agradable. Para fines de empleo, se piensa que las pruebas de este tipo no tienen un valor particular en la selección de personal.

Los inventarios de interés de uso más común en la industria son: el formulario de intereses vocacionales de "STRONG" y el récord de preferencias de "KUDER".

Los puntos obtenidos en el formulario de interés de Strong enumeran ocupaciones, temas escolares, diversiones, actividades, etc. El candidato debe de ordenar de acuerdo a su preferencia o responder "me gusta", "no me gusta", o "me es indiferente", cada punto del formulario. Cada uno de estos puntos tiene una calificación individual, que se combina para obtener claves de calificación de las ocupaciones. Una calificación de A significa que los intereses del individuo son similares al patrón característico que poseen las personas satisfactoriamente empleadas en esa clase de trabajo. Una clasificación de B quiere decir que sus intereses son similares en cierto grado, una calificación de C significa que sus intereses se parecen un poco a los de los empleados.

El récord de preferencia de Kuder consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos. Proporciona calificaciones que dan una indicación del grado de interés en nueve áreas vocacionales que son: mecánico, de computación, científico, persuasivo, artístico, literario, musical, de servicio social, y de dependiente de oficina.

La diferencia marcada entre estos dos métodos es que uno, el de Kuder, señala el grado relativo de cada uno de los nueve campos de interés en el mismo

individuo, mientras que el de Strong señala comparaciones entre los intereses de individuo y los de los empleados satisfactorios de varios grupos de ocupaciones.

1.7. IMPORTANCIA Y FINALIDAD DE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN

Los exámenes de admisión son auxiliares en la función de selección de personal, para escoger al elemento humano más eficiente, para el desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de los objetivos.

Tienen dos usos generales: como instrumentos de predicción para el posterior desempeño del empleo y como bases para evaluar el actual nivel del desempeño del trabajo, las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con ese desempeño.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo a las distintas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe que están relacionadas con el éxito en el desempeño del trabajo. Así, pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir y que se crea que están relacionadas con el éxito del empleo; en segundo lugar la elaboración de una prueba o batería (grupo) de pruebas destinadas a la medición de dichas características; y finalmente, un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

Al resumir sus experiencias con pruebas o tests psicométricos como instrumentos de selección, ejecutivos experimentados señalan dos factores importantes de éstos: primero, las pruebas son objetivas, y segundo, a todos los solicitantes se les dan pruebas iguales, las pruebas son cronometradas, todos tienen el mismo tiempo para completarlas, en todas las formas posibles, las condiciones de administración son uniformes, y la posibilidad de manipular o perjudicar su interpretación se minimiza, aunque siempre está presente.

Otro aspecto importante, señalado por los usuarios de las pruebas o tests, es que su uso proporciona una medida precisa y relativamente rápida de calificación, tal como la inteligencia, destrezas y otras aptitudes, las cuales no pueden ser determinadas confiablemente por otros medios.

Las pruebas proporcionan un control ya que en la calificación de habilidades y destrezas específicas, algunos solicitantes cuando se les pregunta sobre estas cualidades, tienden a ser demasiado optimistas o tomar una posición pesimista de lo que pueden hacer.

Puesto que las pruebas proporcionan excelentes medidas de lo que un solicitante puede hacer, cuando son usadas adecuadamente son una contribución valiosa al procedimiento de selección. La experiencia ha demostrado, sin embargo, que el principal peligro en su uso es la idea de que una persona, al poder realizar una tarea particular, necesariamente la hará.

Es necesario, suplementar las pruebas con otras técnicas de búsqueda de datos y material interpretativo como el conseguido a través de investigaciones y entrevistas. Sin embargo, debe tenerse en consideración los siguientes puntos:

1. Los exámenes de admisión no deben suponerse como un medio eficaz para resolver todos los males de la selección de personal.
2. Su uso no corrige los resultados de la mala dirección, ni los descuidos de la supervisión.
3. No debe criticarse por haber permitido la admisión de uno o dos empleados ineficaces, sino que se le debe juzgar en función de si selecciona o no, menos empleados incapaces que la técnica que se usaba anteriormente.
4. No deberán suponerse los resultados de las calificaciones de los exámenes de admisión o psicométricos como perfectos e infalibles.
5. Su utilización no debe cuantificarse en términos de perfección, sino en la reducción de deficiencias.

Los exámenes de admisión tienen la importancia de que la decisión que se toma, en la admisión de un candidato al empleo, se realiza en forma más acertada, inteligente y confiable.

I.8. DIFERENCIAS ENTRE LOS INDIVIDUOS

La persona que sea responsable de otorgar el empleo a los solicitantes, tiene que tomar en consideración todo tipo de información que pueda usar sobre cada uno de los candidatos, con el objeto de evaluar y calificar su aptitud, y/o su potencial para los distintos oficios a los que aspiran. Generalmente, esta

información se consigue en la misma instancia, en la entrevista celebrada con el solicitante y en los resultados conseguidos y referencias existentes de los empleos u oficios anteriores del candidato. En dichas fuentes de información se encontrarán las diferencias entre los solicitantes, basándose en características y cualidades tan personales como la apariencia exterior, la personalidad, la facilidad de palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que se miden en las pruebas.

Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus intereses, capacidades, aptitudes físicas, temperamento y conocimientos, por lo que al tener tales diferencias, lógicamente también difieren en la forma de realizar sus labores.³

De un conjunto determinado de personas sabemos que unas son mejor que otras en la realización de una o varias tareas específicas, pero, no sabemos cuál es la diferencia entre ellos, y cómo podríamos escoger a los mejores. Por lo que es importante resolver estas interrogantes para hacer una buena selección, porque si todos los hombres tuviesen los mismos conocimientos, aptitudes, inteligencia y rasgos de personalidad, no habría problemas en la selección de personal y por lo tanto, no existirían los exámenes de admisión.

La finalidad de tales exámenes es la de ayudar a distinguir en los hombres esos aspectos, para seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa y de los propios individuos.

³ R.S. Uhrbrock, "Mental Alertness Tests in Selecting Employees", Personnel, 1936, 12, 229.

CAPITULO 2

2. LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN

2.1. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN EXAMEN.

La psicotécnica tiene muchos campos de aplicación, tales como la criminología, la pedagogía, la psicología, etc., pero para efectos de esta investigación sólo interesa lo relativo a la selección de personal en lo relacionado a aspectos de trabajo, haciéndose para todos los ámbitos desde los puestos ejecutivos más altos hasta los puestos que no requieren calificación.

Los exámenes de admisión se hacen en la ciencia de psicología, a su vez en la rama denominada psicología aplicada, en la subdivisión de psicotécnica o psicometría, y finalmente en la clasificación de psicología de trabajo.

La simple reunión de un conjunto o grupo de preguntas no conforman una prueba psicológica ya que debe satisfacer ciertas necesidades básicas. En primer lugar la muestra de conducta debe ser lo suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se miden para poder generalizar y predecir los resultados de esas pruebas, en segundo plano que la prueba sea estándar, quiere decir que la serie de tareas o preguntas deben administrarse uniformemente siempre que se someta a candidatos a una prueba y finalmente, todas las pruebas psicológicas para la selección de personal deben tener las características necesarias de confiabilidad, validez y estandarización.

Siendo la función de un examen de servir como instrumento de medida, debe de tener un conjunto de cualidades, a fin de que sus propósitos sean satisfactorios:

a) FIABLE

Significa que puede ser aplicado varias veces a una mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados semejantes.

b) VÁLIDO

Es decir, que cuantifica con precisión lo que se desea medir.

c) ESTANDARIZADO

Debe haber sido contrastado y verificado en un gran número de sujetos.

d) GRADUABLE

Este término significa que su resultado o resultados pueden ser expresados en números, niveles, tipos o variables.

e) INÉDITO

Quiere decir que la prueba no sea conocida por el examinado, porque si así lo fuera, el examen no tendría validez.

f) INTERESANTE

Debe lograr atraer la atención del examinado.

g) DEBE EXCLUIR EL AZAR

Lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la validez del examen, y no de una razón casual.

h) DEBE PRESENTAR DISPERSIÓN

Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos según su calificación.

i) UNIFORME

Que la interpretación de los resultados sea rígida; es decir, que estos no pueden ser variados.

j) CONSTANTE

Quiere decir que no deberá modificarse ni alterarse sin previa estandarización.

k) OBJETIVIDAD

Es decir, que los resultados no deban depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican.

l) RÁPIDO

Que no se invierta mucho tiempo en su aplicación.

m) DIFICULTAD CRECIENTE

Cuando al hacer mensuraciones se deban considerar aspectos tales como la edad o los conocimientos de tal manera que el grado de dificultad esté ponderado al estrato deseado.

Otra característica importante es la manera de cómo deben ser administradas las pruebas o exámenes psicológicos.

Para obtener el mejor beneficio de su uso, las pruebas deben ser administradas adecuadamente. De otra forma, los resultados de éstas podrían ser engañosos o no tener sentido. No todas las pruebas son administradas de la

misma manera, por lo cual es importante seguir explícitamente las instrucciones y reglas establecidas para cada examen.

A) Las reglas generales aplicables a la mayoría de los exámenes son:

1. Deben ser aplicadas únicamente por personas que estén familiarizadas con el procedimiento seguido y que comprenda la importancia de administrarlas bajo condiciones uniformes.
2. El salón de pruebas debe ser tranquilo y privado, debe tener buena iluminación y buena ventilación, con asientos cómodos y fuertes, así como amplio espacio de trabajo. Debe también proporcionarse todo el equipo necesario como lápices, papel y hojas de repuesto en buenas condiciones.
3. Las instrucciones dadas por los encuestadores deben ser precisas, completas y uniformes, es decir, que todos los examinados entiendan lo mismo. Esto es necesario para asegurarse de que cada persona que esté tomando la prueba tenga una comprensión completa de las instrucciones y conozca exactamente lo que deba de hacer. La mayoría de las pruebas manuales deben contener una guía de información detallada, sobre la manera en que la prueba será administrada. Esto incluye las instrucciones que se han de dar al sujeto y la manera en que las mismas han de ser presentadas. Debe de asegurarse la comprensión de las instrucciones debiendo verificarlas después de que el sujeto las ha completado y antes de que comience la prueba.
4. Durante la prueba no deben permitirse interrupciones.
5. Si varios solicitantes al mismo puesto están siendo probados simultáneamente, es aconsejable usar las pruebas que son conocidas como formas de tests

equivalentes o paralelas, para eliminar la posibilidad de copia de las respuestas entre los examinados.

6. Si la prueba se aplica con un límite de tiempo, ésta debe ser medida con exactitud. Variaciones de hasta unos pocos segundos pueden producir diferencias significativas en la puntuación. Se recomienda el uso de un cronómetro.
7. Las instrucciones para calificar deben ser seguidas con exactitud. Muchas pruebas tienen métodos especiales de calificación, como por ejemplo “el cómputo es la suma de las respuestas correctas, menos la mitad de las erradas”, o se establecen conteos especiales para ciertas partes del examen. Si las instrucciones no son seguidas con exactitud los resultados podrán ser engañosos.

2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS EXÁMENES

Es difícil clasificar a los exámenes con un solo criterio, debido a los diferentes puntos de vista desde el que pretenda vérsese. Se han definido seis puntos de vista o seis áreas en que puedan estudiarse que son: por su operación, área, procedimiento de administración, forma de aplicación, por su composición y por su finalidad.

A) POR SU OPERACIÓN

Se refiere específicamente a la forma en que el examen va a funcionar, se dividen en proyectivas, no proyectivas, factoriales y no factoriales; en el aspecto

proyectivo se refiere a la personalidad, y en la fase de valor factorial a la relación que tenga el examen de que se trate con otros similares.

- **Proyectivas**

En su estructura se advierte que la respuesta al estímulo o reactivo propuesto no es limitado; y por lo contrario, admite alternativas, esto es que el examinado puede dar una respuesta libre a lo cuestionado en una pregunta dada.

- **No proyectivas**

Se podrá apreciar por su estructura que sus respuestas son limitadas, no aceptando alternativas ni respuestas múltiples.

- **Factoriales**

La teoría factorial es un método matemático basado en el coeficiente de relación, con el cual se compara dos exámenes, para conocer las características de uno en función de otro. Esta relación puede ser positiva o negativa. Es de gran utilidad el análisis factorial porque se puede predecir qué calificación obtendrá un individuo en un examen, después de conocer la obtenida en otro que hiciera inicialmente, esto sucederá si entre ambos exámenes se hubiese predeterminado un coeficiente de relación.

- **No factoriales**

Por lo contrario a lo señalado para el análisis factorial, para las pruebas no factoriales no se considera relación con ningún otro examen y su validez está en función de la estandarización que de ellas se haga.

B) ÁREA

Según lo que se desee conocer será el ámbito que se examine; por el área que se desea examinar se divide en: personalidad y suficiencia.

- **Personalidad**

Las pruebas de este tipo exploran los rasgos de carácter, la introversión, la emotividad, los intereses, etc., del examinado; es decir, aspectos como la voluntad, los gestos, hábitos e inclinaciones.

- **Suficiencia**

En este tipo de exámenes, que a su vez se dividen en pruebas de inteligencia, conocimientos y aptitudes, se busca mensurar la capacidad intelectual, las adquisiciones culturales y las características biológicas.

C) PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Es una forma más en la que se pueden clasificar los exámenes, que se refiere particularmente a la aplicación individual o colectiva de las pruebas. En el primer caso, se refiere a la administración del examen a una sola persona a la vez y el colectivo se refiere a la aplicación de un examen a muchas personas simultáneamente.

D) FORMA DE APLICACIÓN

Para llevar a cabo un examen se requiere de ciertos materiales para su ejecución, razón por la cual, se subdividen de la siguiente manera: mudos, escritos y orales.

- **Mudos o Instrumentales**

En ellos se requiere para su resolución ejecuciones prácticas, tales como reconstruir un rompecabezas, doblar un alambre según un modelo, partir en tres partes iguales una varita, etc. Estos exámenes también se les conoce como tests de actuación.

- **Escritos**

Estos exámenes son los más comunes y se refieren a contestar preguntas, o a resolver problemas. Se les suele dar el nombre de “pruebas de papel y lápiz”.

- **Orales**

Se refiere a las pruebas en las que el individuo examinado responde a las preguntas que se le formulan, oralmente.

E) COMPOSICIÓN

Para llegar al conocimiento de la personalidad o de la suficiencia de un individuo podrán aplicarse los siguientes tipos de exámenes: únicos, sistema o batería y graduados.

- **Únicos**

Son los destinados a conocer exclusivamente una parte o un aspecto del examinado, tal como su inteligencia, su memoria, su personalidad, etc.

- **Sistema o Batería**

Se refiere a un conjunto de pruebas destinadas a hacer distintas valoraciones al individuo a quien se aplican.

- **Graduados**

Consisten en un conjunto de exámenes con un grado de dificultad que pueden ser en forma creciente o decreciente, con un fin de examinar un aspecto particular, tal como se señaló para el examen único, con la diferencia que en este caso se utilizan varias pruebas similares.

F) FINALIDAD

Refiriéndonos a este concepto, los exámenes pueden dividirse en cualitativos y cuantitativos, de diagnóstico y pronóstico; a continuación se da una pequeña explicación respecto a cada uno de ellos.

- **Cualitativos**

A través de estas pruebas se pretende determinar en el examinado la presencia o la ausencia de un aspecto determinado.

- **Cuantitativos**

Con ellos se cuantifican aquellos aspectos determinados que están presentes en la persona

- **Diagnóstico**

El valor de diagnóstico de un examen se refiere a la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo al momento de hacer la prueba.

- **Pronóstico**

Se refiere a la predeterminación del rendimiento del individuo con base en el valor de diagnóstico.

3.3. CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE PREGUNTAS, ESTÍMULOS O REACTIVOS QUE INTEGRAN UN EXAMEN

Aquí analizaremos la clasificación del tipo de preguntas y ejemplos de éstas, con el propósito básico de dar una idea de cada una de ellas. La clasificación del tipo de preguntas se divide en: alternativo simple, alternativo múltiple, por graduación, por complemento, por aparejamiento, de respuesta única y de acción objetiva.

A) ALTERNATIVO SIMPLE

Esta subdivisión se refiere a la elección o selección de una respuesta en la que sólo hay una alternativa a escoger. Ejemplos:

a) **Instrucción:** Tache "sí" o "no" según el caso.

Estímulo: Tijuana es la capital de Baja California

Si No

b) **Instrucción:** Con las palabras que se dan en desorden, es posible construir una oración; si ésta es correcta, escriba en el espacio en blanco una "C", pero si fuese incorrecta una "Y".

Estímulo: Parque niños en el juegan los _____

B) ALTERNATIVO MÚLTIPLE

Hay varias respuestas a una sola pregunta. Ejemplo:

- a) **Instrucción:** Qué letras sobran en la presente serie. Escriba las respuestas en el paréntesis de la derecha.

Estímulo: A, B, C, D, M, E, F, H, G () ()

C) GRADUACIÓN

Consiste en colocar por orden de importancia, ya sea en forma creciente o decreciente los estímulos dados. Ejemplos:

- a) **Instrucción:** En el espacio en blanco coloque la numeración que corresponda al orden en que deban realizarse, las operaciones que se citan, para poder escribir a máquina.

Estímulo: () Soltar el aprisionador del papel.
 () Introducir el papel.
 () Encuadrar el papel.
 () Colocar los tabuladores.
 () Teclar.
 () Poner los márgenes.
 () Poner el aprisionador del papel.

D) COMPLEMENTO.

Esta subdivisión consiste en agregar al estímulo números, letras, palabras o frases para completar la interrogante propuesta. Ejemplos:

- a) **Instrucción:** Qué número continúa en la siguiente serie.
Anótelo en el espacio en blanco.

Estímulo: 56, 28, 88, 44, 40, _____

- b) **Instrucción:** En el espacio vacío escriba la respuesta a la proposición que se menciona.

Estímulo: Pintor es a pintura, como jinete es a _____.

- c) **Instrucción:** Anote los números que faltan en la suma siguiente.

Estímulo:

$$\begin{array}{r} 483 _ \\ 57 _ 3 \\ \hline 235 \\ 18 _ 89 \end{array}$$

E) APAREJAMIENTO

Esta clasificación se refiere a relacionar una serie de estímulos dados, con unas proposiciones indicadas, pero respetando las siguientes reglas:

- Que la cantidad de estímulos y proposiciones sean igual en número y que su correspondencia sea de apareamiento perfecto.
- Que la cantidad de estímulos y proposiciones sean igual o diferente en número y que un estímulo satisfaga varias proposiciones, o que diferentes

estímulos satisfagan una misma proposición, por lo que el apareamiento podrá ser o no perfecto.

Ejemplos:

- a) **Instrucción:** Para las operaciones que se mencionan en la lista de la derecha, escriba en el espacio en blanco que tienen a continuación, la letra o letras que correspondan al o los instrumentos o herramientas con que puedan realizarse, y que se listan del lado izquierdo.

- a) Pinzas
b) Punzón
c) Esmeril
d) Martillo
e) Garlopa
f) Lima
g) Broca

Desbastar _____
Afilar _____
Remachar _____
Marcar _____

- b) **Instrucción:** En el espacio en blanco de la lista de palabras de la izquierda, coloque el número que le corresponda según la clasificación al que pertenezca, de la lista de la derecha.

_____ el
_____ caminando
_____ con
_____ y
_____ libro
_____ ella

1. Sustantivo
2. Pronombre
3. Verbo
4. Artículo
5. Preposición
6. Conjunción

F) RESPUESTA ÚNICA

En esta clasificación para el estímulo propuesto sólo debe darse una respuesta. Ejemplos:

- a) **Instrucción:** En la lista se dan los nombres de una serie de prendas de vestir, pero con las letras en desorden. En el espacio en blanco al frente de cada palabra en desorden, escríbala correctamente.

Estímulo: L N I C C T E A

C A B T O A R

N P A T A L N O

- b) **Instrucción:** Dé la respuesta correcta en el espacio en blanco.

Estímulo: La capital de Venezuela es

G) DE ACCIÓN OBJETIVA

Para este tipo de preguntas se debe de seguir la orden dada para el estímulo; tal como: observe, analice, agrupe, repita, entre otras; generalmente, para este tipo de estímulos son usadas las pruebas denominadas de "actuación".
Ejemplos:

- a) **Instrucción:** Construya el rompecabezas que se le da.

Estímulo: Se le da al examinado el rompecabezas en cuestión.

- b) **Instrucción:** Con los dados de colores que se le dan, forme la lámina que se le muestra.

Estímulo: Se le dan unos cubitos de madera pintados, todos ellos iguales entre sí y se le muestra una lámina que puede imitarse con el adecuado acomodo de ellos.

2.4. LA ESTRUCTURACIÓN DE UN EXAMEN

La elaboración de una prueba implica mucho más que tomar papel y pluma y redactar una serie de preguntas, esto lleva tiempo y estudio. Se estudiará una serie de pasos que ayudarán a establecer la forma de estructurar un examen, no necesariamente estos pasos o que todos los pasos sean imprescindibles para todo tipo de examen, ya que lo que se pretende, es estandarizar; y abarcar en un gran plano la mayoría de posibilidades que pueden ocurrir al llevar a cabo la tarea de estructurar y formular un examen.

Como primer paso estableceremos:

A) ELECCIÓN DEL TEMA

Aquí se estará en la posibilidad de elegir el o los temas necesarios para la construcción de las pruebas exigibles al puesto analizado. El tema se establece de acuerdo a las especificaciones del puesto, y los requisitos que se necesitan cubrir para el cumplimiento satisfactorio del empleo. Por ejemplo, para determinar el tema o los temas para un puesto de nivel medio en electrónica, se habría que examinar los siguientes puntos o áreas fundamentales:

Conocimientos

Educación primaria y secundaria: leer, escribir y operaciones aritméticas.

Técnico: dibujo, manejo de herramientas y electricidad.

Experiencia:

Tener práctica fuera o dentro de la empresa, de un año.

Requisitos:

Mentales.

Atención simultánea.

Inteligencia igual al promedio general.

Físicos.

Agudeza visual y táctica.

Fuerza y destreza de manos, brazos y dedos.

Cualidades.

Serenidad y prudencia.

De lo anterior se deduce que para el candidato al puesto dentro del nivel de que se trata, se sugiere elegir los siguientes temas para la construcción de los exámenes correspondientes.

Primer tema

Los conocimientos en educación primaria y secundaria enfocados a la lectura, escritura y las operaciones aritméticas.

Segundo tema

Los conocimientos de la educación técnica orientados al dibujo, la electricidad y el manejo de herramientas.

Tercer tema

La calificación de una inteligencia igual al promedio general para este nivel.

Cuarto tema

El conocimiento práctico del oficio, así como la satisfacción de los requisitos de fuerza y destreza.

Quinto tema

La proyección de las cualidades de serenidad y prudencia.

B) DISEÑO DE UN ESQUEMA QUE CONTENGA LO QUE SE DESEA QUE INTEGRE EL EXAMEN

Ante la necesidad de calificar algún aspecto del individuo, sería imposible e ilógico hacer el total de las preguntas que abarquen y agoten un tema en específico, por lo que es suficiente escoger una muestra representativa de interrogantes, con las que pueda medirse un área determinada del individuo.

Para esto existen dos formas para proyectar la muestra representativa de las interrogantes de un tema, y que son: el esquema lineal y el esquema axial.

1. El *esquema lineal* consiste en formular una estructura analítica vertical integrada en primer término por el número de áreas que contenga el tema, señalando el porcentaje que le corresponde a cada una de las áreas; y a su vez, cada área se subdividirá en subáreas, anteponiendo el porcentaje correspondiente para cada subárea. Y si es necesario se harán subdivisiones de las subáreas siguiendo el mismo procedimiento.

Por ejemplo:

Tema:	Los conocimientos de la educación técnica en máquinas prensadoras	100%
Área:	Estructura de máquinas prensadoras	81%
Subáreas:	Interpretación de planos	15%
	Conocimiento de armado y desarmado	18%
	Conocimiento de herramientas.	9%
	Información básica	43%

2. El *esquema axial* es un sistema más complicado que el lineal, porque además de considerar el porcentaje de integración para el tema, debe ponderarse un aspecto más, tal como el nivel de información, la edad, la práctica, el reconocimiento de situaciones especiales, la profundidad de conocimientos adquiridos, etc.

Por ello, además de establecer los porcentajes en forma vertical, se establecen otros en forma horizontal, estando unos en función de otros e íntimamente relacionados entre sí.

C) LA ESTRUCTURA DEL EXAMEN

Todo examen está integrado basándose en estímulos de reacción psicológica, a través de los cuales, se logra que el examinado responda, escriba o realice una acción; y la forma de conocer su reacción, ya sea por apreciación objetiva, por haberla reproducido en algún documento, o por haberla realizado

con algún instrumento, da al examinador la posibilidad de hacer una evaluación de los estímulos propuestos.

En psicotécnica se le da el nombre de ítem al conjunto de estímulos de idéntica construcción que forman una prueba o parte de ella; por ejemplo, un examen de un solo ítem será aquel cuyas preguntas se apeguen a una sola forma de construcción; y un examen de ítems múltiples, será el que contenga varias formas de construcción.

Para decidir la estructura de un examen, deberán haberse definido los siguientes aspectos:

- El tema del examen.
- La clasificación de examen.
- El tipo de preguntas.
- El número de ítems

D) DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA PRUEBA

Este aspecto depende de la profundidad con que se quiera examinar, pues si se desea hacer una evaluación de algún tema en forma superficial, el examen por consecuencia será breve; pero si por el contrario se quisiera llegar a un conocimiento más profundo, será un examen más extenso.

El tamaño del examen lo define el número de preguntas que lo integren.

E) DURACIÓN DE LA PRUEBA

La duración de la prueba tiene mucha relación con el tamaño de ésta ya que una está en función de la otra.

La eficiencia para la solución de un examen depende de la fatiga física o mental del examinado, razón por la cual no es correcto que las pruebas sean demasiado largas o que sean administradas después de una jornada de trabajo, a menos que se desee valorar resistencia a la fatiga.

Se recomienda como tiempo máximo de duración de una prueba sea de 120 minutos; y si se sobrepasara, lo aconsejable es hacerla en dos o más sesiones, dando un lapso de descanso en cada sesión igual a la sexta parte del tiempo total del examen.

F) CARACTERÍSTICAS DE LAS PREGUNTAS QUE INTEGRAN UN EXAMEN

Al formular las preguntas que integrarán un examen o test es conveniente tener en consideración las siguientes características, dado que su correcta aplicación logrará que los estímulos sean interpretados en forma eficaz por el examinado.

1. Las preguntas no deben tener una construcción gramatical pobre, ya que este efecto trae como consecuencia la posible confusión del examinado y que esto repercute en la deficiente resolución de la prueba o en preguntas continuas del examinado para aclarar dudas.

2. Tampoco su construcción debe ser estereotipada, también origina confusiones en el examinado.

3. Debe evitarse la utilización de preguntas capciosas.

Al hacer un examen no se trata de engañar al examinado, ya que éste al darse cuenta de tal situación pierde interés en el desarrollo del examen, porque comprende que su esfuerzo mental aplicable a la solución es inútil, porque la pregunta tiene aparentemente una respuesta real, pero se deja entrever también una trampa.

Hay sin embargo exámenes para calificar el ingenio, en que todas las preguntas son capciosas, pero tal circunstancia debe ser advertida de antemano al examinado, poniéndolo así en alerta para que use sus cinco sentidos para que encuentre la frase que le pretende burlar, porque comprende que encontrándola, obtendrá la respuesta correcta. Por lo que al utilizar pruebas normales no es correcto utilizar preguntas capciosas.

4. Preferentemente deben presentarse las preguntas afirmativamente. Por lo general los individuos tienen predisposiciones psicológicas a retener en la mente los aspectos positivos de las cosas y de no dar importancia o rechazar a los negativos.
5. No es apropiado usar preguntas cuya respuesta se deje entrever en su texto. No tiene sentido interrogar al examinado en una pregunta, si al propio tiempo se da la solución un tanto velada.
6. Tampoco deben usarse preguntas que no tengan respuesta. Es esto una modalidad de preguntas capciosas, por lo que no es correcto

usarlas en exámenes normales, sólo aplicable en casos ya anteriormente dichos.

7. Procurar que las preguntas de un mismo ítem sean del mismo tamaño, lo mismo que las respuestas.
8. Las preguntas deben ser breves, claras y objetivas.
9. Debe evitarse que el texto de la pregunta contenga expresiones que en sí, no guarden relación.
Esta modalidad hace a las pruebas tediosas, creando en el examinado dudas acerca de sus respuestas, porque inconscientemente busca la posible relación entre lo innecesario y lo preciso de la pregunta.
10. En caso de preguntas cuyas respuestas sean alternativas, deben evitarse en éstas la posibilidad de sinónimos.

G) ESTRUCTURACIÓN DE UN EXAMEN DE MUESTREO PREVIO AL EXAMEN DEFINITIVO

A través de la etapa de muestreo en la que el examen conformará todas las características que le son peculiares como es la validez, fiabilidad, uniformidad, graduación y su estandarización, etc., por lo que este paso es de importancia primordial.

Esto permitirá hacer una eficiente selección de preguntas, desechando las interrogantes que no convengan, hasta ajustar con las que más alto grado de

estandarización tengan. El examen de muestra debe contener el triple de preguntas que tendrá el examen definitivo.

H) DETERMINACIÓN DE LAS PREGUNTAS QUE INTEGRARÁN EL EXAMEN DEFINITIVO

Después de haber aplicado un examen de muestra, para determinar el número de preguntas definitivas, todo esto a través de una recolección de datos a ese examen, en la cual se obtuvieron las calificaciones mismas que no tuvieron un orden específico y que prácticamente es imposible obtener conclusión alguna.

Las calificaciones y los datos obtenidos en el examen de muestra deben ser enlistado para tener un conocimiento más ordenado de las calificaciones obtenidas y la forma de hacerlo es a través de una tabla de frecuencias.

I) ESTRUCTURACIÓN DEL EXAMEN DEFINITIVO

Al haber cumplido satisfactoriamente todos los pasos y lo expuesto anteriormente se está ya en posibilidad de estructurar el examen definitivo. Ya que las preguntas seleccionadas y determinadas que tienen como fin primordial encontrar aspectos psicológicos de los individuos, cumplen con sus características primordiales de validez, fiabilidad, graduación, uniformidad y estandarización.

Al estructurar el examen definitivo se debe determinar el tiempo de duración y la manera de administrarlo.

Como punto final a este capítulo hay otro aspecto muy importante que es la formulación del instructivo para la aplicación de los exámenes, y de la manera correcta de como debe resolverse, ya que la eficiencia de los resultados dependerá de la observancia de ciertas normas y reglas, perfectamente definibles en el caso de cada examen. El instructivo deberá contener los siguientes incisos, mismos que deben ser obedecidos con cierta flexibilidad según el examen del que se trate.

- Se detallarán los exámenes con los que tengan similitud, mencionándose también de cuáles es continuador.
- Debe de llevar sus generalidades lo que es una explicación amplia y detallada del por qué se hizo el examen, para qué sirve y qué cuantifica.
- Se señalarán las características propias del examen siendo necesario mencionar su validez, fiabilidad, estandarización, graduabilidad y dispersión.
- Se deberán indicar las clasificaciones a que corresponda y señalando cuántos ítems, cuadernillos, cronómetros, protocolos, etc.
- Se detallarán las formas de administración, distribución del material, acomodo de los examinados, explicaciones para la solución de las pruebas, formas de distribución de la prueba, de la supervisión, de la observación e instrucciones finales.
- Para la evaluación en la que se hace la calificación del examen deben aplicarse los siguientes puntos: señalarse la forma en que debe hacerse la corrección de la prueba, la obtención del puntaje, conversión del puntaje a escalas generales o especiales, conversión de las escalas a rangos y verificación de la consistencia del puntaje.

- Gráficas y tablas. Deben agregarse las que se obtengan al realizar la graduación, validez, estandarización y dispersión de los exámenes de muestreo, para que se aprecie la calidad del examen.

CAPÍTULO 3

3. EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES: LUGAR DONDE SE REALIZARÁN LOS EXÁMENES.

3.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

El departamento de relaciones industriales nace en su concepto moderno aproximadamente hacia el año de 1912 en los Estados Unidos. Antes existía en la forma de un departamento de empleo o bienestar social.

Este departamento se ha hecho cargo, desde sus principios, directamente de todos los vínculos de las empresas con sus empleados, con el sindicato, además de ser el encargado en tareas específicas como la selección y contratación de personal, determinar salarios, establecer planes y programas de capacitación y adiestramiento, desarrollar programas de promoción y ascensos, entre otras.

A través del tiempo, el departamento de relaciones industriales también llamado o conocido como departamento de personal fue adquiriendo solidez y fuerza, debido al reconocimiento que fue tomando por parte del sector patronal, ya que éstos se han dado cuenta de la importancia del factor humano en las empresas. Debido a esto, las organizaciones dieron al departamento de relaciones industriales mayores facultades para establecer, coordinar y controlar las políticas de personal, que dieron como resultado el control de los conflictos, el logro de mayor estabilidad y desarrollo de los trabajadores, y por consiguiente, de la empresa.

El departamento de personal en las empresas no tuvo un origen espontáneo, por lo que su desarrollo y estructuración se han ido conformando lentamente. Su iniciación categórica y su posición jerárquica son distintos en cada empresa, pero puede afirmarse que su origen se debe a la necesidad de mejores resultados en la eficiencia operacional y productiva de las organizaciones industriales, también surge como necesidad para mejorar el bienestar obrero, mejorar las necesidades de centralizar las funciones de empleo, a la legislación laboral y a la sindicalización de los empleados; que en suma, pueden concentrarse en la organización científica y en la psicología del trabajo.

A) Organización Científica del trabajo

Es a principios de este siglo que debido a las experiencias adquiridas en la revolución industrial, los dirigentes empresariales empezaron a preocuparse por obtener el máximo resultado del esfuerzo del personal empleado, lo que dio origen a que se hicieran estudios técnicos sobre ciertas garantías y servicios en relación con el salario percibido. Con la evolución de estos elementales conceptos llegó a tener tal desarrollo, que en las empresas pronto se empezó a apreciar la creación de departamentos dedicados exclusivamente a propiciar la prosperidad laboral, preocupándose por los seguros de enfermedad, sitios de recreo, seguros de accidentes, seguros de vida, horarios de trabajo, capacitación y adiestramiento, servicios médicos, rotación de personal, estudios sobre salarios, establecimiento de cooperativas, entre otros conceptos.

El derecho laboral pronto interviene en la reglamentación de algunos de estos aspectos, haciéndose a unos de carácter obligatorio en su observancia para todas las empresas, y otras pasan a depender como funciones del estado.

B) Psicología del trabajo

Esta tiene mucha relación con el departamento de personal, ya que con base a esta ciencia, este departamento está en la posibilidad de hacer una auténtica tarea de selección y colocación de los elementos humanos idóneos a la empresa.

3.2. NECESIDADES DE SUBSISTENCIA

Las relaciones laborales constituyen una de las cuestiones de mayor trascendencia para toda empresa, pues son la clave de la eficiencia operacional e inclusive motivo del éxito del logro de objetivos.

Puede decirse que en otros tiempos cuando la organización empresarial no llegaba a la evolución actual, cualquiera que buscara un trabajo no tenía que pasar por ningún proceso de selección, sólo tenía que dirigirse con el encargado de contratación para conseguirlo.

Posteriormente, algunas compañías crearon un sitio especial de contratación, en donde el o los encargados de contratar al personal hacían las funciones de selección, pero sin la aplicación de las técnicas debidas. Actualmente, las oficinas de contratación y empleo de los departamentos de personal han alcanzado gran importancia y la necesidad de subsistencia es indiscutible, porque la especialidad de sus funciones no son sustituibles por ningún otro departamento de la empresa.

La selección, consiste básicamente en rechazar o aceptar al personal idóneo que satisfaga mejor las necesidades del o de los puestos. Para llevar a

cabo una buena selección, es necesario efectuar entrevistas, aplicar exámenes de conocimientos, psicológicos y médicos a los aspirantes, comprobar sus antecedentes y exigir requisitos para los puestos.

3.3. SU ESTRUCTURACIÓN

No todas las empresas cuentan con un departamento de personal, aunque la organización sea pequeña no se justifica la ausencia de éste; sin embargo, Paul Pigors opina que "no hay empresa demasiado pequeña como para que no exista en ella una persona encargada del personal"⁴.

Su estructuración depende esencialmente del tamaño de la empresa y este departamento se desarrolla simultáneamente a medida que la empresa crece, además de que puede subdividirse en diferentes áreas como pueden ser la oficina de contratación y empleo, la de estudios sobre las retribuciones, la de higiene y seguridad, de relaciones laborales, de adiestramiento y capacitación, de servicios especiales, cada oficina con sus respectivas secciones.

3.4. SUS FUNCIONES GENERALES

La intervención del departamento de personal es la de buscar la máxima coordinación entre las diferentes jerarquías, los diferentes departamentos y las distintas obligaciones.

⁴ Dale, Yoder, manejo de personal y relaciones industriales. Editorial Continental, 12va. Edición, 1976.

El carácter de la función del departamento de personal, debe ser de asesoramiento y de servicio, por lo que no tiene jerarquía lineal en relación con los demás departamentos.

En su función de asesoramiento deberá sugerir y aplicar soluciones a problemas, y resolver los que se detecten o se consulten, en las siguientes áreas:

a) Empleo

Abarca la investigación del mercado de trabajo, la selección técnica y la orientación de los empleados.

b) Administración de retribuciones

Incluye las técnicas de análisis, descripción y evaluación de puestos, así como los estudios de salarios e incentivos, reparto de utilidades y valoración de méritos.

c) Formación

Comprende el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento.

d) Seguridad e higiene

Promueve la prevención de riesgos, las medidas sanitarias y los servicios médicos.

e) Relaciones laborales

Comprende las políticas tendientes al logro de los objetivos de la empresa, en un desenvolvimiento armónico.

f) Servicios especiales

Incluye todos los esfuerzos encauzados al bienestar de los empleados.

3.5. LA OFICINA DE CONTRATACIÓN Y EMPLEO, SITIO DONDE SE REALIZAN LOS EXÁMENES DE ADMISIÓN

Puede decirse que esta área del departamento de recursos humanos es de vital trascendencia, porque la selección del elemento humano que participará en las actividades y tareas de la empresa se realizan en ella.

Esta oficina está conformada por diferentes secciones y cada una de ellas tiene una función específica para localizar y contratar al personal idóneo que mejor le funcione a la empresa.

Cuando la empresa tiene la necesidad de solicitar personal para satisfacer su demanda de elemento humano, mantiene un contacto continuo con los sitios en donde puede lograr satisfacer esa necesidad, lo que le es de gran conveniencia. De entre los principales sitios de reclutamiento pueden citarse los siguientes como ejemplo: agencias de empleo, anuncios en medios publicitarios, escuelas, universidades, cámaras, otras empresas, recomendaciones de los propios empleados, bolsas de trabajo, el sindicato, entre otros.

La empresa debe conocer las situaciones que prevalecen en la demanda de personal en el ámbito empresarial, y lo hace a través de estudios sobre el mercado del trabajo; también debe llevar registros especiales de los siguientes aspectos:

- Salarios que pagan en otras empresas.
- Investigación de los salarios que se pagan en otras plazas.
- Porcentaje de empleo en las ramas de la empresa y sus conexas.
- Porcentajes de egresados de escuelas en donde se imparten conocimientos que interesen a la empresa.

A continuación se presentará una breve explicación de las funciones de cada sección ya que se consideraron como partes importantes que intervienen en el proceso de selección.

♦ **Sección de atención de solicitudes.**

En esta sección de la oficina se escuchan todas las peticiones de solicitud de trabajo. Cuando el puesto lo amerita, desde luego se concerta una entrevista, después de ésta o cuando no haya sido necesario hacerla, al candidato se le da a llenar una forma de solicitud de empleo, y una vez que la ha entregado se le cita a una fecha posterior para una entrevista previa a los exámenes de admisión.

♦ **Sección de Entrevistas**

Aquí se consideran para el proceso de selección las llamadas entrevistas iniciales en las cuales destacan cuatro tipos fundamentales; las entrevistas previas de solicitud, las posteriores a la solicitud, las formales de ingreso y las previas a la contratación.

Desde luego a no todos los solicitantes se les practican cuatro, pues habrá el caso de obreros no calificados o de empleados de bajo nivel, a quienes se les haga sólo una y breve.

Las entrevistas previas de solicitud son convenientes para conocer el aspecto físico del solicitante, su personalidad, su interés ocupacional, su dominio de palabra y su arreglo personal.

Las entrevistas posteriores a la solicitud son útiles para ampliar, complementar o aclarar los datos de la solicitud.

Las entrevistas formales de ingreso son un complemento ideal a los exámenes de admisión, pues se puede profundizar en experiencia, personalidad y otros conocimientos.

Las entrevistas previas a la contratación sirven para hacer aclaraciones sobre las encuestas socioeconómicas y los antecedentes de trabajo, pues en ocasiones son el último filtro para la selección.

♦ **Sección de exámenes de admisión**

La complejidad de los individuos es tan grande, que en ocasiones es necesaria la intervención de especialistas o profesionales, para el análisis de casos e interpretación de los resultados de los tests aplicados a los solicitantes.

Según el puesto de que se trate, los exámenes de admisión podrán ser aplicados a los solicitantes, en combinación de ellos, cuyo nombre común es el de batería de exámenes, la integración de tal o tales baterías es parte del motivo de este estudio.

♦ **Sección de verificación de referencias**

Es necesario corroborar las recomendaciones y las referencias, porque muchas veces se dan éstas para quitarse de encima a quienes las solicitan ya que en la realidad al hacer la verificación, se precisa que no son tan favorables como en un principio.

- ♦ **Sección de contratación**

En esta parte se realiza la labor correspondiente al perfeccionamiento del acto formal y legal, por medio del cual el solicitante del puesto se hace empleado de la empresa.

- ♦ **Sección de inducción**

Aquí se le da al trabajador una idea general de la empresa, haciendo de su conocimiento aspectos tales como: historia de la misma, su funcionamiento, sus actividades sobresalientes, información sobre el sindicato, sus principales funcionarios y la organización general.

- ♦ **Sección de registro de empleados**

Aquí se lleva toda la información de todos los empleados, su nombre, número de plaza, por categorías y sitio de adscripción. En las grandes empresas se hace necesaria esta especialización, para el manejo acelerado de los asuntos que a ella competen.

CAPITULO 4

4. EL ANÁLISIS DE PUESTO, DOCUMENTO DETERMINANTE PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS TESTS O EXÁMENES DE ADMISIÓN

4.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación detallada de lo que se hace en éste, así como las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo. El análisis de puestos como técnica, estudia detalladamente a las organizaciones en las cuales se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección, con la finalidad de conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto, es por eso que es un requisito previo y muy importante para saber qué es lo que se va a realizar en éste.

Ahora bien, el análisis de puestos es la técnica que sirve para delimitar las funciones del puesto y las actividades que se van a realizar en él, así como las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

La información que se obtiene sobre cada puesto es de gran importancia para el Departamento de Relaciones Industriales, ya que éste es el responsable del manejo y control del análisis de los puestos en una empresa, ya que si se careciera de una información adecuada de las características y tareas propias de cada puesto dentro de la organización, los responsables de la toma de decisiones no podrán encontrar candidatos que reúnan las características necesarias que el

puesto requiere, ni proceder a señalar niveles salariales justos de acuerdo al mercado de compensaciones.

El análisis de puestos es pues, una función clave en la administración de personal; es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la productividad en el trabajo, el reclutamiento y selección de personal, la evaluación de desempeño y en la capacitación y desarrollo; es también requisito necesario para la valuación de puestos y seguridad en el trabajo.

4.2. FINALIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El fin genérico del análisis de puestos es la obtención de la información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización, mediante la recopilación del conjunto de actividades y previa explicación del puesto como un todo y en forma muy breve. Su principal función es mencionar el objetivo básico de éste; sin embargo, como finalidades específicas pueden citarse cuatro:

a) La estructuración de programas de capacitación y adiestramiento.

Para lograr la máxima eficiencia de los empleados, hace falta convertir las aptitudes y conocimientos en capacidades concretas para el puesto que vaya a desempeñar. Es pues, un entrenamiento adecuado, el que logra este objetivo; sin embargo, no puede hablarse de una capacitación y adiestramiento adecuado, si no se conocen específicamente los aspectos y funciones del trabajo en que deben darse más énfasis e importancia durante la etapa de entrenamiento y ello se satisface con el análisis de puestos.

b) El mejoramiento de los sistemas de trabajo.

La mejora de los sistemas de trabajo es obvia al existir el análisis de puestos, porque delimita las obligaciones de cada empleado, precisa las cualidades y responsabilidades que tiene cada trabajo, facilita la planeación y distribución de labores, permite la implementación de procedimientos modernos al trabajo y orienta tanto a los directivos y gerentes como al trabajador en el desarrollo de sus funciones.

c) La preparación de exámenes o tests de admisión adecuados.

Al conocer, a través del análisis de puestos, lo que se hace en el puesto así como las características que debe satisfacer el individuo que lo ocupe, la selección es juiciosa y eficiente, porque se está en posibilidad de hacer decisiones precisas y objetivas de los solicitantes de empleo.

d) Para el desarrollo de la valuación de puestos.

Con esta técnica se valoran de manera más objetiva los factores que integran cada puesto, estando en posibilidad de precisar la justa retribución por las labores desarrolladas. Al determinar a través de análisis de puestos los conocimientos, obligaciones, responsabilidades y aptitudes que se requieren en el puesto, y guardando el equilibrio de los objetivos tanto políticos como financieros de la empresa, se cumplen las exigencias de la justicia social, al lograr una apropiada estructura de sueldos y salarios.

La función del análisis de puestos en lo referente a la investigación realizada es la de ayudar a determinar todos aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar un puesto dentro de la organización y así orientar y considerar el proceso de selección más adecuado. Es decir, el seleccionador deberá tomar en consideración las características de cada individuo y los requisitos de cada puesto. El análisis de puestos no sólo nos

servirá para conocer las características y los elementos que integran un puesto, sino que también le proporcionará al seleccionador la información necesaria para que pueda saber quién o quienes son las personas idóneas en cada puesto y en cada caso.

4.3. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El término “análisis de puestos” con mucha frecuencia se confunde con otras expresiones similares, tales como “clasificación de puestos”, “evaluación de puestos”, “descripción de puestos”, “especificación de puestos”; pero sucede que en realidad tales expresiones por lo general corresponden como partes que integran el análisis de puestos, o a alguna de las técnicas derivadas de éste. Con el objeto de señalar cómo está integrado un análisis de puestos, y destacar en él los procesos para la preparación de los exámenes o tests psicométricos para la selección de personal; a continuación se presenta su estructura básica.

El análisis de puestos en general comprende dos partes fundamentales, que son: *la descripción y la especificación de puestos*.

A) *La descripción de puestos.*

Se definirá la descripción de puestos como una parte del análisis, que consiste en un informe por escrito sobre el contenido de las funciones, deberes y condiciones de trabajo de un puesto determinado.

La descripción se divide en tres incisos que son: la identificación o encabezado, la descripción genérica y la descripción específica.

♦ *La identificación o encabezado.*

Este inciso que parte de la descripción, se refiere a los datos que permiten la identificación y definición del puesto, siendo los principales los siguientes:

- Nombre o título del puesto.
- Clave de identificación.
- Categoría a la que pertenece.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- Ubicación del puesto.
- Contactos permanentes.
- Puestos similares y diferencias básicas.
- Puestos inmediatos.
- Jornada normal de trabajo.
- Retribuciones.

♦ *Descripción genérica.*

Es una explicación por escrito de las actividades que se desarrollan en el puesto y su relación explícita y concreta debe dar al lector una idea general de lo que se hace en el puesto analizado.

♦ *Descripción específica*

En ella debe ampliarse la descripción genérica, esto es, que a través de la descripción específica se hará una explicación más detallada de las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis, es conveniente añadir gráficas, fotografías, dibujos, esquemas, etc., con la idea de hacer más comprensible la exposición, también es apropiado detallar las actividades en secuencia cronológica de realización, dando preferencia a las diarias y constantes sobre las periódicas y eventuales, señalándose los lapsos dedicados a cada una de ellas,

sin profundizar en tiempos y movimientos. Al finalizar la descripción de que se trata, cabe señalar un argumento de amplitud donde se especifiquen otras obligaciones y responsabilidades, en que pueda quedar involucrada cualquier actividad del puesto, que no hubiese sido considerada al momento de hacerse el análisis o que convenga adicionarla después de hecho éste.

Puede calificarse una buena descripción específica, si a través de su redacción analítica y sencilla, el lector puede tener una idea completa de lo que se hace en el puesto analizado.

B) *La especificación de puestos.*

Para la presente investigación, es este inciso el que más interesa en el capítulo que ahora se trata, porque los datos de la especificación del puesto indicarán los requisitos mínimos que deberán exigirse a la persona que ocupa el puesto motivo del análisis.

Con base en estos requisitos denominados también factores, son proyectables los exámenes que podrán ser perfectamente encausados a mediar y cuantificar los factores necesarios.

Los factores pueden clasificarse en cinco, y son:

- Experiencia.
- Escolaridad y conocimientos.
- Requisitos.
- Condiciones de trabajo.
- Responsabilidad.

Ahora bien la diferencia existente entre la descripción de puestos y la especificación de puestos estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción

define qué es el puesto, mientras que la especificación describe qué tipo de habilidades debe poseer la persona que desempeña el puesto.

4.4. LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE LA ESPECIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS EXÁMENES O TESTS PSICOMÉTRICOS PARA LA SELECCIÓN.

Cabe hacer notar para el desarrollo de este tema, que su subdivisión genérica atendiendo al área que se pretende medir es la siguiente:

A) EXPERIENCIA

En ocasiones para ciertos trabajos es muy indispensable tener experiencia, razón por la que es necesario conocer a qué grado debe llegar ésta para satisfacer las exigencias del puesto a cubrir. En esta área los tests a aplicar serán sobre personalidad, conocimientos o aptitudes, ya sea alguno de ellos o su combinación.

B) ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS

Al considerar todo tipo de instrucción posible se pueden establecer tests desde los conocimientos más incipientes hasta los más complicados, a fin de valorar la instrucción adquirida de los candidatos en relación a las necesidades del puesto y de la empresa en general. Obviamente para esta área, los tests a aplicar serán los de conocimientos.

C) REQUISITOS

Los de carácter legal y primordial son circunstanciales o inherentes en el individuo respectivamente, y por ello sólo se hace verificación de que se cumplan.

Los mentales, físicos y de cualidades en ocasiones son propias en los humanos, pero en otras son adquiridos a base del estudio, el aprendizaje de cada persona, la experiencia, la práctica o la sobreposición del carácter; y según el grado de importancia que tengan para el desarrollo del puesto, así serán los tests que deban prepararse. Para su medición requieren tanto de tests de personalidad como de suficiencia, en las combinaciones necesarias.

D) CONDICIONES DE TRABAJO

En este factor participan una serie de situaciones que deberán ser afrontadas por el ocupante del puesto, por lo que los tests aplicables deben ser orientados a conocer las aptitudes del individuo; para precisar también entre otras cosas sus habilidades, sus capacidades de esfuerzo, su adaptación al medio y ambiente de trabajo, así como sus propensiones al riesgo, al fracaso y a las enfermedades profesionales.

Esta área además de requerir los exámenes o tests de aptitudes como ya se indicó, debe verse complementada con el examen médico.

E) RESPONSABILIDAD

Esta fase es la más difícil de poder medir, pues intervienen muchos factores tales como la educación, las costumbres, los hábitos, las aficiones, las cualidades, etc. Básicamente esta área requiere de las pruebas o tests proyectivas de la personalidad, aunque en algunos casos también deben combinarse con las de suficiencia, a la vez de complementarse con análisis psicológicos, verificación de recomendaciones e investigación, según la importancia del puesto.

Ahora bien, siguiendo la secuencia de los factores que integran la especificación de un determinado análisis de puestos, se está en la posibilidad de integrar el test

o la batería de exámenes correspondientes, pues acerca de cada área se podrán proyectar las mediciones y cuantificaciones que cada caso requiera.

CAPITULO 5

5. EL USO DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los tests psicológicos en el marco del proceso de selección tienen una importancia real como elementos de apoyo para la comparación, entre los requisitos del puesto y el perfil de las características de los candidatos o solicitantes con la finalidad de lograr un mayor grado de objetividad y precisión.

Con el fin de recabar información real y directa, realizamos una investigación de campo en la ciudad de Guadalajara. Se tomó básicamente de agencias de empleo y bolsas de trabajo. No pudimos realizar la investigación en todas las empresas, porque para la mayoría era información confidencial. No obstante, el numero de entrevistas logrado: 30 es significativo

Presentamos a continuación dicha investigación.

5.1. OBJETIVOS

♦ General

- Demostrar la importancia que se le da a los tests psicométricos como criterios de apoyo a la decisión de contratación.

♦ Específicos

- Conocer la importancia de su aplicación.
- Investigar la confiabilidad de sus resultados.
- Como elementos de comparación y detección del potencial humano.

Con el propósito de validar los objetivos propuestos para la investigación de campo, se presenta a continuación el análisis e interpretación de la información obtenida en la misma, para posteriormente presentar las aportaciones a este trabajo.

5.2. METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la realización de la investigación se tomó una muestra aleatoria de 30 personas que pertenecen a agencias de empleo, bolsas de trabajo y personas especializadas de algunas empresas de la ciudad de Guadalajara, con base a un universo de 68 empresas que prestan el servicio de reclutamiento y selección de personal

Se eligió la técnica de cuestionario con 10 preguntas abiertas que cubrieran los objetivos antes mencionados. A continuación incluimos el cuestionario.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué tipos de tests se utilizan y cuáles se aplican?
2. ¿Cuál o cuáles son los que más se aplican?
3. ¿Qué marca la diferencia entre aplicar un test y otro?
4. ¿Qué otras pruebas se hacen?

5. ¿Qué tan importante son para usted los resultados que arrojan los tests, y qué tan importante es para usted el aplicarlos? ¿Cuál es el parámetro decisivo?
6. ¿Para qué tipos de niveles son lo que más se usan?
7. Cuando hay incongruencia entre los resultados del test y lo real. ¿Qué se hace?
8. ¿Se tiene o hay personal especializado en aplicar los tests? (carreras)
9. ¿Quiénes aplican los tests?
10. ¿Qué tan veraces son los tests?

5.3. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

1. ¿Qué tipos de tests se utilizan?

- 100% valoran:
- Inteligencia
 - Personalidad
 - Intereses

2. ¿Cuáles son los que más se aplican?

- 73% Utilizan Dominó
- 40% Utilizan Wais
- 33% Utilizan Raven
- 13.30% Utilizan Wisc
- 40% Utilizan M.M.P.I.

- 20% Utilizan C.I.P.
- 16.60% Utilizan P.V.I.
 - 40% Utilizan Figura Humana
 - 20% Utilizan Test del Arbol
 - 20% Utilizan Test de Tendencias
- 13.30% Utilizan Frases Incompletas
 - 10% Utilizan H.T.P.
- 23.30% Utilizan Rorschach
- 16.60% Utilizan Cleaver
- 13.30% Utilizan Wonderlic
 - 10% Utilizan Bender

Además de los siguientes: Ottis, California, Colores, Valores de Allport, de firmas, Alpha Beta, Familia, Pierre-Guillen, Army, Bin-53, Kuder, Barsit, Human Side, Management, System, 16 P.I.

3. ¿ Qué marca la diferencia entre aplicar un test y otro?

- a) El 33.3% contestó que depende de lo que se quiera medir.
- b) El 13.3% contestó según las necesidades que desean cubrir.
- c) El 13.3% por el tipo de información que se desea obtener.
- d) El 20% por los puestos que se van a ocupar.
- e) El 20% según el perfil del puesto.

4. ¿Qué otras pruebas se aplican?

- 0% Médicos
- 10% Trabajo
- 26.60% Conocimientos
- 23.30% Habilidades
- 6.60% Inglés

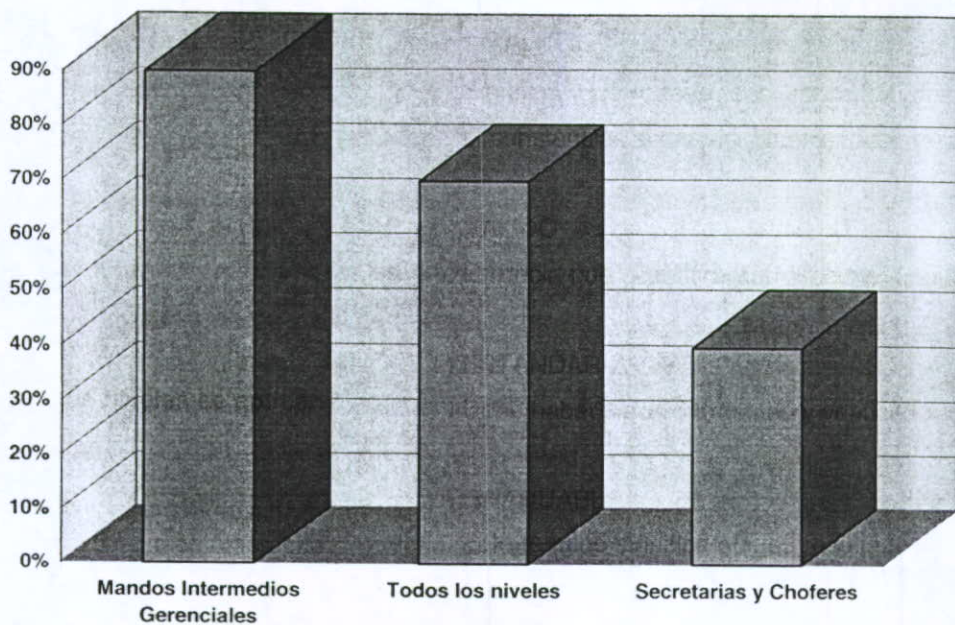
66.10% Otros

10% Ninguno

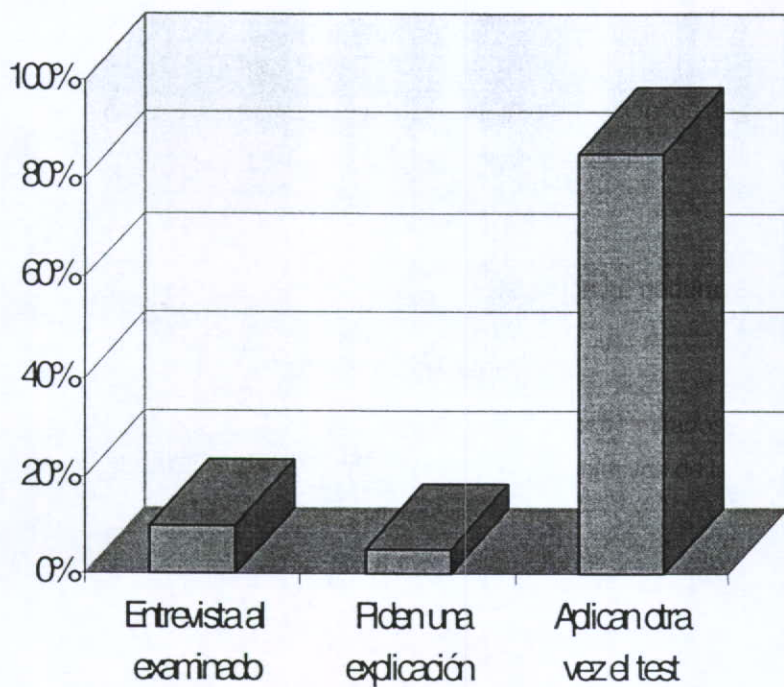
5. ¿Qué tan importante son para usted los resultados que arrojan los tests, y qué tan importante es para usted el aplicarlos?

- a) El 6.6% adecua los resultados, pero no dice cómo contribuye a la decisión.
- b) El 26.6% son importantes pero no determinantes.
- c) El 46.6% lo utilizan para confirmar la entrevista de selección.
- d) El 6.6% no está de acuerdo con su aplicación.
- e) El 10% lo complementa con otras fases del proceso.

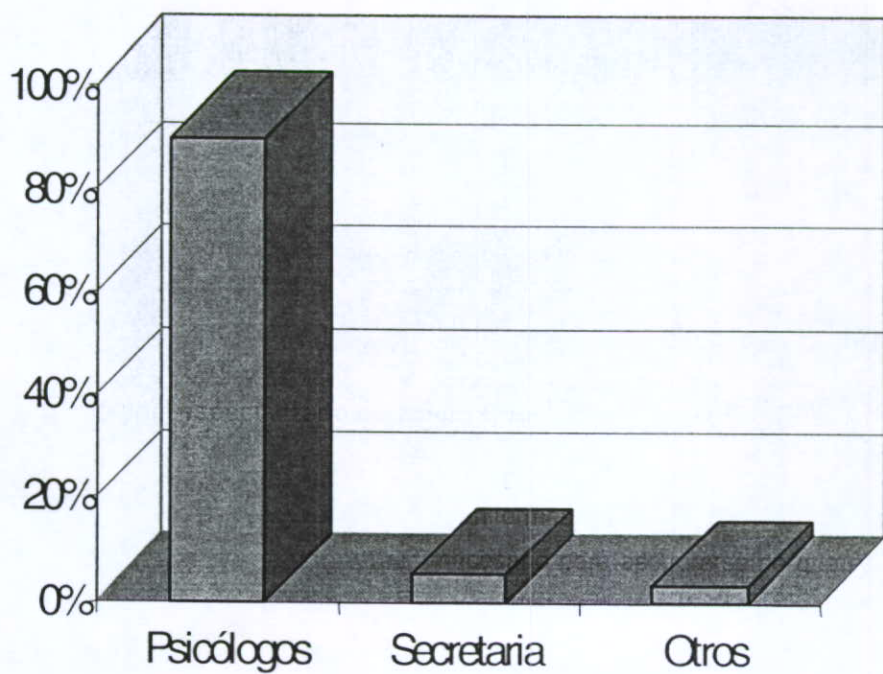
6. ¿Para qué niveles se aplican?



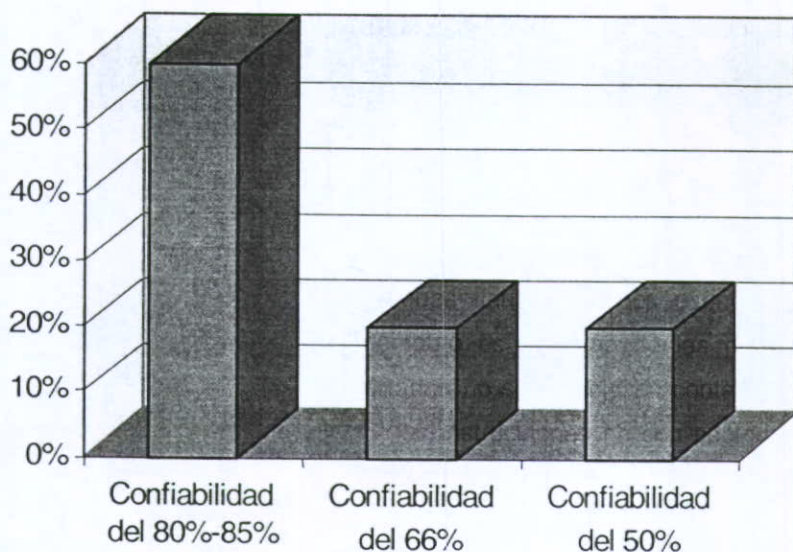
7. ¿Que se hace si hay incongruencias?



8 y 9. ¿Hay personal especializado para aplicar los tests?



10. ¿Qué tan veraces son los tests?



INFORMACION CONCENTRADA DE ACUERDO AL OBJETIVO, VARIABLES QUE SE UTILIZAN

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Utilizan test en selección | 100% si |
| 2. Veracidad y confiabilidad | 60 le dan entre el 80% y 85% |
| 3. Niveles de Aplicación gerenciales | 90% mandos intermedios-
40% nivel secretarial |

4. Contribuyen a la decisión	46.6% lo utilizan para confirmar la Entrevista. 26.6% son importantes pero no determinantes
5. Personal idóneo para aplicarlo	92% psicólogos 8% otros

5.4. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos nos indican que los encuestados tienen definido, qué es lo que valoran los tests, es decir, qué miden.

Es importante definir antes de aplicar cualquier batería, qué queremos medir para que el test nos proporcione la contribución esperada.

Además se pudo validar la información, al comprobar que en el 100% de la muestra que se manejó, los utilizan como elemento de apoyo al proceso de selección, que permita mayor objetividad en la decisión de contratación.

Se pudo conocer cuáles son los tests por los que se tienen preferencia, que debido a su manejo, aplicación e interpretación se está más familiarizado en México.

Por lo que toca a la confiabilidad y veracidad, se pudo constatar que no son las pruebas las que carecen de veracidad, confiabilidad y validez, es más bien la falta de capacidad para interpretarlo de quien los aplica.

Pero lo que resultó muy interesante, fue que el 73.2% corrobora que son importantes como parámetro no sólo para identificar el potencial en el recurso o factor humano, sino como comparativo en el perfil del puesto. 46.6% los utilizan para confirmar la entrevista y 26.6% los consideran importantes aunque no determinantes. Esto significa que son elemento de apoyo importante para cubrir los principios de justicia, honradez y objetividad con los que deberá apoyarse la decisión final, y que están muy conectados con la entrevista de selección o profunda, ya que se obtuvo el consenso de que considera esa relación tan estrecha con la entrevista como si una complementara a la otra.

Otro aspecto que se puede comentar es que esta estrecha relación que existe entre los tests y la entrevista de selección, es porque en la empresa mexicana, las decisiones de contratación se fundamentan más en la entrevista que en alguna otra fase del proceso, ya que la mayoría piensa que la aplicación de tests psicométricos es muy costosa y no relacionan sus beneficios con la eliminación de problemas de rotación, ausentismo y satisfacción laboral o errores en la colocación, que más tarde repercutirán en la productividad de la empresa. Por lo mismo que son costosas la mayoría los justifica sólo para niveles de intermedios a gerenciales.

Otro punto es el referente a quien consideran que es la persona idónea para aplicarlos y se encontró que el 92% considera que el psicólogo es la persona especializada para aplicar e interpretar los tests.

En cuanto a la cuestión de los requisitos que deben reunir los tests de estandarización, objetividad, validez y confiabilidad; se considera que los tests sí los reúnen; sin embargo, los resultados obedecen a otras circunstancias como son el sujeto mismo, quién los aplica o el medio o lugar en que se llevan a cabo, el 60% de los encuestados así lo hizo sentir.

CONCLUSIONES

Un instrumento valioso en el descubrimiento de intereses y aspiraciones en el hombre lo constituyen los tests o exámenes de selección. El estudio del hombre en esa expresión interna que integra su personalidad, es un campo de gran interés particular, acentuado ahora por el trabajo realizado y los resultados obtenidos en la presente investigación.

Este estudio ha permitido ubicar esta fase como actividad propia del departamento de relaciones industriales, diferenciando el papel del relacionista, no como ejecutor de las mismas, ni que las interpreta, más sí es su responsabilidad como profesionalista el de adecuar los atributos de los exámenes, lo que valúan cuáles son las ventajas de uno y de otro, pero nunca sin la capacitación adecuada para la interpretación y transmisión de resultados al examinado, ya que sería considerado poco ético. El relacionista debe comprender esta situación ya que su preparación no lo capacita para medir e interpretar los resultados de la aplicación de un test o examen de selección.

Es muy importante manejar con habilidad las descripciones del puesto, ya que se puede aprovechar esa herramienta con resultados óptimos, ya que nos da a describir con claridad los rasgos o características, responsabilidades, funciones y objetivos del puesto.

Por último se pudo lograr el objetivo planteado a través de la investigación de campo, que permitió enriquecer los conocimientos sobre el uso de los diferentes tipos de tests que podemos sugerir en el área de selección.

Finalizando, insistimos en el papel que tiene el relacionista industrial y su muy alta responsabilidad para aplicar los principios éticos de la colocación y orientación del proceso de selección.

CONCLUSIONES

Podemos decir que el uso de los tests o exámenes de admisión es un valioso elemento para la selección de personal. Su utilización se ha asimilado en base a sus buenos resultados en nuestro medio, ya que los beneficios aportados son tangibles para las organizaciones. De tal forma que, las pruebas se han convertido en un factor de certidumbre en la búsqueda de los candidatos ideales a los puestos dentro de las organizaciones, cualquiera que sea su giro. Lo anterior se debe enmarcar en un esfuerzo conjunto de los administradores de las organizaciones que pretenda adecuar a los recursos humanos, a los planes estratégicos y operacionales de los negocios, con el único propósito de lograr productividad, efectividad, satisfacción y desarrollo integral de los individuos.

En la empresa de hoy es necesario que la planeación de recursos humanos considere el reclutamiento y la selección de elementos humanos idóneos requeridos para el presente, pero previendo su desarrollo dentro de los planes futuros de la empresa. Es por ello que se torna relevante que la formación profesional encaje en el puesto o viceversa. De esta forma el candidato tendrá mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo; como consecuencia el éxito.

Es muy importante que la persona responsable de la selección de personal esté consciente de que los aspirantes a integrarse en la empresa desempeñen los trabajos para los cuales tienen más aptitudes y capacidades, así se incrementará la productividad, la satisfacción y la calidad del trabajador.

Es conveniente que los exámenes no se utilicen para discriminar candidatos por factores que no estén relacionados con el perfil del puesto. En Estados Unidos, la Equal Employment Opportunity Commission (Comisión de Equidad de Oportunidades de Empleo) fuerza a las organizaciones a aplicar

algún examen de actitudes y/o habilidades, además de que faculta al candidato a probar, en su caso, que el examen pudo haber sido discriminatorio en contra de las clases desprotegidas.⁵

El contar con el proceso de evaluación psicológica, como ya se ha mencionado en este documento, facilita la toma de decisiones de selección, contratación y promoción de personal. Permite, además, la detección de áreas de desarrollo de la persona en congruencia con los intereses de la organización logrando la orientación efectiva de las habilidades y capacidades de la persona.

También se pretende señalar que con frecuencia se enfatiza más en la técnica de los exámenes que en la vocación y profesión de quien debe manejarlos. Se debe tener muy presente que las pruebas psicológicas son solo instrumentos y como tales no son buenos ni malos, todo depende para lo qué han sido diseñados, tienen limitaciones, y en ocasiones se les atribuyen poderes que están lejos de tener.

Se piensa con frecuencia que recibiendo un entrenamiento o comprando una plantilla, o bien, leyendo el instructivo de uso se puede estar preparado para su manejo sin pensar en las consecuencias emocionales y psicológicas que puede traer para la persona que se somete a ellos en su vida futura, por ello se debe reconocer que su manejo deberá ser para las personas que cuentan con la preparación profesional suficiente, que en este caso serán los psicólogos. La aplicación de pruebas psicológicas y análisis de las mismas debe estar a cargo de un psicólogo titulado. Las citas a pruebas psicológicas deben siempre ser transmitidas por conducto del departamento de Relaciones Industriales, a quien debe ser solicitada.

⁵ Krieff, Alan. *Manager's Survival: How to Avoid the 750 Most Mistakes in Dealing With People*. Prentice Hall. 1996. P. 37.

Es recomendable que todo reporte psicológico abarque dos áreas: capacidad intelectual y personalidad, con excepción de los casos especiales que son seguridad y ejecutivos de alto nivel, para los cuales el corporativo, frecuentemente, proporciona el formato. La confidencialidad de los resultados de las pruebas es un aspecto de importancia a tomar en cuenta.

Los tests y exámenes psicológicos exploran aspectos relacionados con:

- a) figuras investidas de poder y autoridad;
- b) capacidad para establecer relaciones interpersonales duraderas;
- c) grado en se usan mecanismos de defensa para la ansiedad como: represión, proyección, formación reactiva, racionalización y negación;
- d) formas cotidianas de sublimar su ansiedad;
- e) tolerancia a la frustración y aceptación de la ambigüedad;
- f) capacidad para soportar la tensión y manejar el "stress";
- g) forma de manejar el poder que le confiere su puesto;
- h) relaciones con colaterales y colaboradores;
- i) fuentes más importantes de autoestima relacionadas con su propia persona, familia y trabajo;
- j) capacidad para recibir crítica y cambiar su propio punto de vista;
- k) y actitud hacia el ser y el tener.

En términos generales, los resultados de una evaluación psicológica podrán proporcionar información referente a personalidad, estilo laboral, inteligencia y estilos de aprendizaje. Es pertinente aclarar que esta información dependerá de las técnicas y herramientas que se utilicen para la evaluación.

A pesar de todo lo anterior, es necesario no olvidarse de que la prueba psicológica no es la panacea en la solución de los problemas de las organizaciones. El test, como se le conoce comúnmente, ha sido rodeado de

misterio y definitivamente no es un sabelotodo. Sólo son “instrumentos” con limitaciones definidas en sus funciones y peligros en su uso si son manejados inadecuadamente. Se cae en un error cuando se les considera como instrumentos con un alto grado de precisión.

Otra limitante de los tests es la falta de normalización en su aplicación en las organizaciones que las utilizan. El uso de pruebas que no discriminan entre solicitantes potencialmente aprovechables y no empleables no es recomendable por dos aspectos:

- a) No reducirán significativamente el error de predicción, es decir no mejorará la calidad del personal empleado y
- b) Reducirán el número de personas disponibles para el subsiguiente procesamiento y empleo.

B I B L I O G R A F Í A

AMARO, G. Raymundo. Administración de Personal
Editorial LIMUSA, cuarta reimpresión,
México 1990

ARIAS, G. Fernando. Administración de Recursos Humanos
Editorial TRILLAS, segunda edición,
México 1987

BORDELEAU, Yvan. Modelos de Investigación para el Desarrollo de los Recursos Humanos
Editorial Trillas, primera edición,
México 1987

CHIAVERATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos
Editorial McGraw-Hill
México 1990

CHRUDEN, Herbert. Administración de Personal
Editorial Continental, decimasegunda impresión,
México 1987

FRENCH, L. Wendell. Administración de Personal
Editorial LIMUSA, cuarta reimpresión,
México 1993

GRADOS, A. Jaime. Inducción, reclutamiento y selección
Editorial El Manual Moderno, segunda reimpression,
México 1992

McGREGOR, Douglas. El aspecto humano de la empresa
Editorial DIANA, novena impresion,
México 1981

MORALES, L. María. Psicometría aplicada
Editorial TRILLAS, séptima reimpression,
México 1985

NEWSTROM, John; DAVIS, Keith. Organizational Behavior
Editorial McGraw-Hill, novena edición,
Estados Unidos 1989

STRUSS; SAYLES. Personal
Editorial Prentice-Hall, cuarta edición,
México 1985

WERTHER, Davis. Administración de Personal de Recursos Humanos
Editorial McGraw-Hill, tercera edición,
México 1986

Dirección de Personal. Editorial Ventura,
México 1992

