



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS  
DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**“LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS  
POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO ESTRATEGIA  
PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL”**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA  
ANDREA SERVÍN MARÍN

ASESORA:  
M.A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN

MORELIA MICHOCÁN, NOVIEMBRE DE 2012



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1.- ANTECEDENTES .....	2
1.1.- OBJETIVO GENERAL .....	2
1.1.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	2
1.2.- JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	4
1.3.2.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4.- HIPÓTESIS .....	5
1.4.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE .....	5
1.4.2.- VARIABLE DEPENDIENTE .....	5
1.5.- EL PROCEDIMIENTO MUESTRAL .....	5
1.5.1.- TIPOS DE MUESTREO .....	6
1.5.2.- DEFINIR LA POBLACIÓN .....	7
1.5.3.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	7
CAPITULO II.- LA ORGANIZACIÓN .....	8
2.1.- CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	8
2.2.- NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES .....	8
2.3.- TIPOS DE ORGANIZACIÓN .....	9
2.4.- LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	11
2.5.- LOS PARTICIPANTES EN LA ORGANIZACIÓN .....	12
CAPITULO III.- LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN .....	14
3.1.- VARIABILIDAD HUMANA .....	14

3.2.- COGNICIÓN HUMANA .....	14
3.2.1.- TEORÍA DEL CAMPO DE LEWIN .....	15
3.2.2.- TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA .....	15
3.3.- LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE .....	15
3.4.- RECIPROCIDAD ENTRE PERSONAL Y ORGANIZACIÓN .....	16
3.4.1.- RELACIONES DE INTERCAMBIO .....	17
3.5.- CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
3.5.1.- LA COMUNICACIÓN .....	18
3.6.- EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL .....	19
3.6.1.- VARIABLES EN LAS RELACIONES CON EL PERSONAL .....	21
CAPITULO IV.- GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	22
4.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	22
4.2.- OBJETIVOS .....	22
4.3.- CARACTERÍSTICAS .....	23
4.4.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
4.5.- CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	25
CAPITULO V.- ADMISIÓN Y EMPLEO .....	27
5.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS .....	27
5.1.1.- ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS .....	28
5.1.2.- ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS .....	29
5.2.- MÉTODOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS .....	31
5.2.1.- LA OBSERVACIÓN DIRECTA .....	31
5.2.2.- LA ENTREVISTA .....	31
5.2.3.- CUESTINONARIO .....	32

5.3.- ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS .....	33
5.4.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	39
5.5.- OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	41
5.6.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	42
5.6.1.- DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO .....	43
5.7.- FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO .....	45
5.8.- COSTOS DEL RECLUTAMIENTO .....	46
CAPITULO VI.- LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	48
6.1.- CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	48
6.1.1.- PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	48
6.1.2.- MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	50
6.2.- LA SELECCIÓN COMO MODELO DE COMPARACIÓN Y DE DECISIÓN-ELECCIÓN .....	51
6.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	52
6.4.- LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN .....	55
6.4.1.- DEFINICIÓN DE ENTREVISTA .....	55
6.4.2.- OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA .....	56
6.4.3.- ETAPAS DE LA ENTREVISTA .....	57
6.4.4.- MODALIDADES DE LA ENTREVISTA .....	59
6.4.5.- PLANEACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN .....	62
6.5.- INTRODUCCIÓN A LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS .....	63
CAPITULO VII.- PRUEBAS PSICOMÉTRICAS .....	67
7.1.- CONCEPTO DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS .....	67
7.2.- OBJETIVOS DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS .....	67
7.3.- CALIDAD DE LAS PRUEBAS .....	68

7.4.- PARTES QUE INTERVIENEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS .....	69
7.5.- UN REACTIVO .....	71
7.6.- ADMINISTRACIÓN, APLICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS TESTS .....	72
7.6.1.- APLICACIÓN DE LOS TESTS .....	72
7.6.2.- CALIFICACIÓN DE LOS TESTS .....	75
7.7.- CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS .....	77
7.7.1.- EN CUANTO A LA FORMA DE ADMINISTRARLAS .....	77
7.7.2.- EN CUANTO A LA FORMA DE REALIZARLAS .....	77
7.7.3.- EN CUANTO AL TIEMPO DE ADMINISTRARLAS .....	78
7.7.4.- EN CUANTO A LA HABILIDAD ACTUAL .....	78
7.7.5.- EN RELACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS MEDIDAS .....	78
7.8.- BATERIAS PSICOLÓGICAS .....	82
7.8.1.- CARACTERÍSTICAS PARA SELECCIONAR UNA PRUEBA .....	83
7.9.- DESCRIPCIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS .....	84
CAPITULO VIII.- PROFESIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN .....	94
8.1.- ANTECEDENTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN .....	94
8.2.- DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN .....	94
8.3.- EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN .....	94
8.3.1.- ACTITUDES .....	94
8.3.2.- HABILIDADES .....	95
8.3.3.- APTITUDES .....	96
8.3.4.- CONOCIMIENTOS .....	96
8.4.- PERFIL ESPECÍFICO DEL EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN .....	97
8.5.- MERCADO DE TRABAJO .....	98

8.6.- ÁREAS DE ESPECIALIDAD .....	99
CAPITULO IX.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	100
9.1.- APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN .....	100
9.2.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	100
9.3.- PROCESAMIENTO DE DATOS .....	100
9.3.1.- SÍNTESIS GRÁFICA Y PORCENTUAL .....	101
CONCLUSIONES .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	116

“SOY UNA AGRADECIDA DE LA VIDA ... DE LO QUE ME ENSEÑO HASTA AYER ...  
DE LO QUE APRENDO HOY ... Y LO QUE APRENDERE MAÑANA”

**A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A mi madre Graciela**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

**A mi padre José Reyes**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**A mis hermanas Mara y Cristina**

Quienes siempre estuvieron apoyándome en todo momento y me han motivado para lograr mis objetivos, y en quienes he encontrado un respaldo incondicional

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es la parte que trata con la dimensión humana en las organizaciones, el encargado de este departamento trata de integrar a aquel personal que cumpla con los requerimientos de los puestos vacantes y de nueva creación, así como de otras muchas funciones para lograr los objetivos del área y de la misma organización. Se habla de selección de personal al momento que se tienen una serie de candidatos probables para ocupar la vacante, que mediante un proceso y técnicas se elegirá a aquel que cuente con el perfil. Una de ellas son las llamadas pruebas psicométricas que sirven para medir aspectos del comportamiento humano, entre los que se hallan diversas capacidades y otras características individuales, como son la personalidad, los valores y los intereses de la persona.

En el presente trabajo de investigación se pretende demostrar que mediante la implementación de las pruebas psicométricas por el Licenciado en Administración, será una estrategia para que éste amplíe su desarrollo profesional y sea más competitivo en el área de trabajo.

Por ello es necesario conocer la organización y sus departamentos en este tema el de recursos humanos, en el cual se menciona sus funciones y objetivos para saber que busca el departamento. También se presentan las generalidades sobre la administración de recursos humanos, la importancia del análisis de puestos ya que sobre estos nos guiaremos para elegir al personal, y que ayudaran en el proceso de selección, en el cual se menciona las técnicas de algunos autores.

Se describen las diferentes pruebas psicométricas que son las técnicas que utiliza el encargado de recursos humanos en el proceso de seleccionar al candidato.

Para saber si el Licenciado en Administración es apto, para implementar las pruebas psicométricas, es preciso conocer su perfil y su mercado laboral mencionados en el presente trabajo. Una vez concluido el marco teórico se procede a la investigación de campo, basándonos en dos cuestionarios, uno aplicado a estudiantes del octavo semestre y otro aplicado a profesores que imparten la materia de personal para la obtención de información, misma que se procesó en graficas porcentuales que dejan ver con mayor claridad los resultados obtenidos y de acuerdo al resultado se aprueba o rechaza la hipótesis planteada, una vez que se conoce el resultado se dan algunas propuestas para que el Licenciado en Administración tenga una mejor preparación durante su licenciatura.



## CAPITULO I. ANTECEDENTES

### 1.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar una investigación que propone optimizar el proceso de selección de personal, mediante la implementación de las pruebas psicométricas, para lograr los objetivos de la admisión y empleo; además de ampliar el campo de desarrollo profesional del Licenciado en Administración.

#### 1.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dominar la base teórica del proceso de admisión y empleo.
- Indagar sobre las diferentes pruebas psicométricas, que existen en el mercado y conocer la forma de interpretarlas.
- Demostrar al estudiante de administración la importancia de la aplicación de las pruebas psicométricas para optimizar el proceso de selección.
- Comprobar la hipótesis formulada.

### 1.2 JUSTIFICACIÓN

El factor humano se ha considerado el recurso más importante dentro de una organización, es tarea de la administración de recursos humanos atraer y seleccionar aquellos solicitantes que cumplan con el perfil requerido para admitirlos en el empleo.

La presente investigación pretende colaborar para que el estudiante de administración, el administrador y el empresario, conozcan y sepan aplicar una serie de pruebas que ayuden a resolver problemas de selección de personal, las que permitan identificar habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos, para encontrar al candidato adecuado al puesto vacante.

Las pruebas a que se someten los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos, ya que a dichos solicitantes se les conoce mejor en cuanto a su personalidad, aptitudes, actitudes y con ello nos permite ubicarlos en el puesto adecuado, que al integrarse ayudaran al logro de los objetivos y metas de la organización.

Los beneficios que el estudiante, el administrador y el empresario tendrán con esta investigación son los siguientes:

- Que conozcan las pruebas psicométricas.
- Que amplíe el campo de desarrollo del Licenciado en Administración.
- Que dichas pruebas sirvan como guía para su aplicación en el área de recursos humanos.
- Que se apliquen con el fin de encontrar al mejor candidato para cubrir el puesto vacante.
- Que las personas que buscan empleo se beneficien con un proceso más objetivo y justo.
- Disminuir los costos de selección y la rotación de personal.

Con el conocimiento de las diferentes pruebas psicométricas que existen en el mercado el Licenciado en Administración se abrirá puertas en el ámbito laboral.

Cabe mencionar que el área de recursos humanos en específico el departamento de reclutamiento y selección es un campo de trabajo en el que el Licenciado en Administración puede ejercer su profesión, campo que se está perdiendo por falta de conocimiento de dichas pruebas. Dado que actualmente el especialista es el psicólogo, considero que el egresado de la carrera de administración debe capacitarse más en este rubro para realizar su ejercicio profesional con mayor participación en la selección del factor humano para las organizaciones.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años se ha considerado al factor humano parte esencial de una organización, por ello se requiere que las personas que la integran estén preparadas acorde a las necesidades de la misma. Esta tarea se ha visto muy compleja para el profesional en administración debido a que éste tiene conocimientos sobre cómo reclutar y seleccionar al personal muy ambiguamente.

No basta con examinar su currículum vitae, antecedentes penales, referencias personales y laborales, que en ocasiones puede que su información este alterada, es conveniente examinar al candidato más a fondo, con la valoración de pruebas psicométricas que ayuden al administrador de recursos humanos a determinar las capacidades del individuo.

Considerando la amplia gama de procedimientos disponibles en la actualidad para seleccionar al personal es conveniente que el Licenciado en Administración conozca una de ellas que no es más que la aplicación de pruebas psicométricas que ayudara a seleccionar al personal idóneo al puesto adecuado, y a determinar la capacidad básica del individuo respecto a una serie de actividades prácticas y racionales.

### 1.3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La fuerte demanda que existe en el mercado laboral del Licenciado en Administración y de otros profesionistas, obliga al profesionista a obtener una mejor preparación en su área, y por ende ser más competente ante la demanda que cada día se incrementa.

Se ha observado que el plan de estudios de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, vigente de esta universidad, no se abordan los temas de selección de personal de manera profunda, debido a ello surge un problema, la debilidad en la preparación del Licenciado en Administración en materia de reclutamiento y selección, y en específico la aplicación de pruebas psicométricas, lo cual se refleja en su actividad laboral y repercute en su desarrollo profesional.

### 1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las áreas en que el profesionista en Administración puede desarrollarse?
2. ¿El área de reclutamiento y selección puede ser ejercida por un Administrador con mayor eficiencia?
3. ¿El Licenciado en Administración está capacitado para aplicar pruebas psicométricas, en el proceso de selección?
4. ¿Al saber implementar pruebas psicométricas el Licenciado en Administración, ampliara su desarrollo profesional?
5. ¿Qué requiere el Licenciado en Administración para dominar el manejo de pruebas psicométricas?
6. ¿Quiénes son los principales profesionistas competencia del Licenciado en Administración en el área de recursos humanos?

## 1.4 HIPÓTESIS

Mediante la valoración e implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal, aplicadas por el Licenciado en Administración, es posible que este profesionista extienda su campo de desarrollo.

### 1.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Mediante la valoración e implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal aplicadas por el Licenciado en Administración.

### 1.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Es posible que este profesionista extienda su campo de desarrollo.

## 1.5 EL PROCEDIMIENTO MUESTRAL

Para determinar una población muestra, sobre la cual se intentara validar la hipótesis emitida, es conveniente establecer la posibilidad y/o necesidad de investigar a toda la población (censo) o si es posible, tomar solo una parte de ellos (muestra), para obtener resultados respecto a nuestra investigación.

Para la recopilación de datos nos asociaremos con los siguientes conceptos:

**POBLACIÓN:** Es un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, es decir que presentan características homogéneas y que forman parte del objeto de estudio.

**UNIVERSO:** Representa el número de elementos de la población descrita, de acuerdo a registros estadísticos.

**MUESTRA:** Un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se deducen los resultados.

**CENSO:** Es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo (Eyssautier, 2002, P.196-197).

### 1.5.1 TIPOS DE MUESTREO

Probabilístico: Consiste en escoger al azar cada uno de los individuos de la muestra. Es un tipo de muestreo en el que se conoce la probabilidad de seleccionar un miembro individual de la población.

Las técnicas de muestreo probabilístico más comunes son las siguientes:

- Aleatorio simple; garantiza en teoría, que cada uno de los individuos de la población tenga la misma oportunidad de aparecer en la muestra.
- Aleatorio estratificado: implica el mismo procedimiento que el anterior, la diferencia radica en que la población se subdivide en grupos o extractos más pequeños.
- Aleatorio sistemático: es el único de los probabilísticos que no requiere marco muestral. Se puede trabajar con un cálculo aproximado.

No probabilístico: Este tipo de muestreo no permite generalizar los resultados a la población, por tanto, se usa sólo en estudios exploratorios, de casos o cualquier otro que no quiere generalizar.

Técnicas de muestreo no probabilístico son:

- Por cuotas: en este se determina una cantidad (cuota) de individuos de una población para que sean miembros de la muestra.
- Por accidente: consiste en seleccionar de manera arbitraria los individuos para la muestra (Castañeda, 2002, P. 147-152).

### 1.5.2 DEFINIR LA POBLACIÓN

- a) Estudiantes de administración que cursan el 8° semestre en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- b) Profesores que imparten materias de personal en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.



### 1.5.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La técnica es una herramienta que nos ayuda a ser más eficaz el proceso de investigación. Según Eyssautier (2002, P.45) es un “Conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin”.

Las técnicas de investigación más comunes son:

- Técnica de Investigación Documental: Consiste en localizar, seleccionar libros, revistas, periódicos, archivos, para obtener datos secundarios, es decir se orientan a obtener información que otros han escrito sobre el tema estudiado. Ya sea para enriquecer el marco teórico del trabajo o conocer parte de la historia, así como los antecedentes y hechos que han ocurrido en torno al fenómeno de interés, los cuales forman parte del contexto que es indispensable.
- Técnica de Investigación de Campo: Se lleva acabo acudiendo a los lugares y con las personas que integran la población definida, mediante la aplicación de técnicas como la observación, el cuestionario, la entrevista, que se emplean para obtener información de las personas que conocen o están involucradas con el fenómeno estudiado. Es decir recabar información de fuentes primarias.

En este grupo de técnicas se incluyen también a las que facilitan la obtención de información mediante la observación directa del fenómeno en estudio (Del Cid, 2011, P. 84-108).

- Técnica de Investigación Experimental: Consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular. Se trata de un experimento porque precisamente el investigador provoca una situación para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esa variable, y su efecto en las conductas observadas.

## CAPITULO II. LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Desde una concepción propia, una organización es aquella entidad donde participan dos o más personas, para el logro de ciertos objetivos, esta tiene distintas modalidades como, empresa, institución, asociación, etc.

Según Chiavenato (2000, P.7) “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”.

“Son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno” (Dafl, 2010. P.10).

### 2.2 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Gran parte del estilo de vida de la sociedad contemporánea está determinada por las organizaciones y éstas afectan tanto a la conducta colectiva como a la conducta individual. Hoy nadie escapa al flujo de las diferentes organizaciones que nos rodean y a las que muchas ocasiones pertenecemos.

Las organizaciones actuales son quizá, en cualquiera de sus variables y formas, uno de los fenómenos más importantes de nuestra época de tal forma que el resto de los fenómenos, ya sea sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos, están enmarcados en algún tipo de organización de modo que la sociedad actual es un producto de ellas.

Factores que inciden en el origen y evolución de las organizaciones: En el origen y la evolución de las organizaciones se dan una magnitud de factores que algunos autores las resumen en cuatro:

- Técnicos
- Legales
- Estructurales

- Individuales

Todas las empresas reposan sobre aspectos técnicos y asimismo dan valor, por lo general, al avance de la tecnología, a la vez dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones. Además aspectos del individuo como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, contribuirán al desarrollo de las organizaciones (Guillén, 2000, P.125).

## 2.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

El tipo de organización depende de la actividad en que se desarrollan, como las que a continuación se presentan;

### Actividad o Giro

1. Industriales; Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, y se dividen en:
  - a) Extractivas: Se dedican a la explotación de los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.
  - b) Manufactureras: Son las empresas que transforman las materias primas en productos terminados.
  - c) Agropecuarias: Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
2. Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra y venta de productos terminados.
  - a) Mayoristas: Efectúan ventas a gran escala para otras empresas que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - b) Minoristas o Detallistas: Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
  - c) Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación. Por esta función perciben una ganancia o comisión.
3. Servicios: Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

### Origen del Capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirigirán sus actividades, pueden clasificarse en:

1. Públicas: En este tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa (Camus, 2001, P. 16-18).

### Por su Magnitud o Tamaño

De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su Art. 3 párrafo III, se entiende como MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaria, de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Se incluyen productores, agrícolas, ganaderos, forasteros, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

### Por su Finalidad

1. Lucrativas. Aquellas que buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
2. No lucrativas. Son las que, como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no obtienen utilidades.



Por su Estructura Legal

La ley distingue dos grupos personas físicas y personas morales.

1. Personas físicas. Son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio.
2. Personas Morales. El Art. 25 del código civil considera personas morales a:
  - Las naciones, los estados y los municipios.
  - Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
  - Las sociedades civiles y/o mercantiles.
  - Los sindicatos y las asociaciones profesionales.
  - Las demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123.
  - Las sociedades cooperativas y mutualistas.
  - Las asociaciones distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

Modalidades de Empresas Especiales

1. Empresas de Franquicias. Es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir. Son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicarse.
2. Empresas Maquiladoras. Son una modalidad de negocio que desarrolla una actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros (Garza, 2001, P. 42-49-50-51).

## 2.4 LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Toda organización tiene un fin, un porqué de su existencia, dado que opera dentro de un marco social e influye directamente en la vida del ser humano, necesita seguir un patrón que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y necesidades propias.



Los objetivos de una empresa se clasifican en:

Económicos: tendientes a lograr objetivos monetarios.

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales: aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos: dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional (Münch, 2005, P.51-52).

## 2.5 LOS PARTICIPANTES EN LA ORGANIZACIÓN

Tradicionalmente solo se conocía como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo la administración moderna se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización.

Desde esta perspectiva los miembros de la organización son:



**“LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO  
ESTRATEGIA PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL”**

---

1. Los gerentes y empleados.
2. Proveedores.
3. Clientes y usuarios.
4. El gobierno.
5. La sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua (Chiavenato, 2000, P. 28).

## CAPITULO III. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

### 3.1 VARIABILIDAD HUMANA

El ser humano posee una tendencia irrepitible y única ante otros, no existen dos que sean exactamente iguales. Las diferencias se deben a la combinación de dos factores; los genes y el ambiente, o una combinación de ambos. Los genes se transmiten de padres a hijos, y cada uno hereda un conjunto de genes únicos, excepto los gemelos univitelinos. Por ambiente entendemos el conjunto de condiciones en las que se desarrolla nuestra vida, como la alimentación, abrigo, sociedad, etc.

A medida que el ser humano se va desarrollando tanto físico como mentalmente, busca cubrir ciertas necesidades en las que interactúa con la sociedad, sociedad que se ha visto más compleja y dinámica.

El ser humano vive entre organizaciones, de este modo las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones. Sin embargo la versatilidad humana es muy grande; cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables.

El haz de diferencias en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendido son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros (Chiavenato, 2000, P.61).

### 3.2 COGNICIÓN HUMANA

“Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a si misma o al medio externo. Es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente, y percibe el mundo que lo rodea” (Chiavenato, 2000, P.63).

“Se refiere a todo lo relacionado con la capacidad de entender, razonamiento, aplicación del pensamiento (memoria, sumisión de problemas), e inteligencia”.

Desde una perspectiva propia la Cognición Humana es aquel conocimiento que se va adquiriendo a lo largo de la vida.



Dos teorías sobresalen en la comprensión del comportamiento de las personas, ambas indican cómo funciona la cognición humana.

### 3.2.1 TEORÍA DEL CAMPO DE LEWIN

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
- Esos hechos tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

### 3.2.2 TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA

La teoría de Festinger se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de sí misma de su ambiente no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario de otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencias en el comportamiento.

Las personas no toleran la incoherencia, y cuando ella ocurre, el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, denominado disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo.

### 3.3 LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE

A partir de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:



1. El hombre como ser que realiza transacciones, puesto que no solo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y, muchas veces, provocándolos.
2. El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
3. El hombre como modelo de sistema abierto, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrado activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos. Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimiento y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y enfrentarlas.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales; sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, etc.) (Chiavenato, 2000, P. 61-67).

### 3.4 RECIPROCIDAD ENTRE PERSONAL Y ORGANIZACIÓN

Por reciprocidad se entiende la correspondencia mutua de una persona o cosa con otra.

En el ámbito laboral existe una reciprocidad entre el individuo y la organización, ambos buscan cubrir sus necesidades, la organización realiza ciertas cosas para y por el participante, y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y prestigio social; recíprocamente, el participante responde trabajando y desempeñándose en su puesto. La organización espera que el empleado obedezca a su jefe y, a su vez, el empleado espera que la organización, se comporte correctamente con él y actúe con justicia. Esto se puede especificar en el contrato de trabajo, ambas partes del contrato de interrelación, están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo de lo que no lo es.

El autor A. W. Gouldner, dice que algunos sociólogos se refieren a una “norma de reciprocidad”, mientras que algunos psicólogos llaman a esto “contrato psicológico”.

La “norma de reciprocidad” se refiere a la expectativa recíproca del personal y al hecho de que la organización se extienda mucho más, que cualquier contrato formal de empleo, que establezca el trabajo por ser realizado y la retribución por recibirse.

Aunque no existe un acuerdo formal o algo claramente dicho, la norma de reciprocidad es un entendimiento tácito entre persona y organización, en el sentido de que una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones consagradas por el uso, serán respetados y observados por las partes. Levinson enfatiza que “este proceso de realizar expectativas mutuas y satisfacer necesidades mutuas en la relación de una persona y si organización es un proceso de reciprocidad”.

El concepto de “contrato psicológico” surgió con la psicología de grupo. Para algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los otros. El contrato se vuelve un medio utilizado para la creación y cambio de valores entre las personas. Cada persona, en el fondo, representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que estas mantienen consigo mismas (relaciones interpersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros (Rodríguez, 2000, P. 19-20).

### 3.4.1 RELACIONES DE INTERCAMBIO

Una relación es aquella que se da entre una o varias personas, para llegar a un acuerdo, fin, o simplemente hacer un intercambio de ideas o pensamientos.

Una relación de intercambio siempre se da dentro de una organización debido a varios factores, ya que la organización siempre busca cumplir sus objetivos, mientras que el personal buscare satisfacer sus necesidades individuales. Al momento que una persona ingresa a una organización esta buscare lograr sus objetivos particulares mediante, la remuneración, prestaciones, incentivos, etc., este a cambio contribuirá con un buen trabajo dando más de lo que la organización espera de él. La organización por su parte ofrecerá, un ambiente de trabajo agradable, buenas relaciones, equipo, herramienta, sueldos, etc., que motiven a las personas a trabajar de una forma eficaz y eficientemente.

### 3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2000, P.86) “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que percibe o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”.



“El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen a una organización de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones” (Guillen, 2000, P.165).

“El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente”.

### 3.5.1 LA COMUNICACIÓN

Cuando las personas interactúan entre sí, están efectuando una comunicación, para algunos es un simple hecho de envío de información, sin embargo la comunicación es por lo general compleja y las oportunidades para enviar o para recibir los mensajes incorrectos son innumerables. A continuación se da la definición de comunicación:

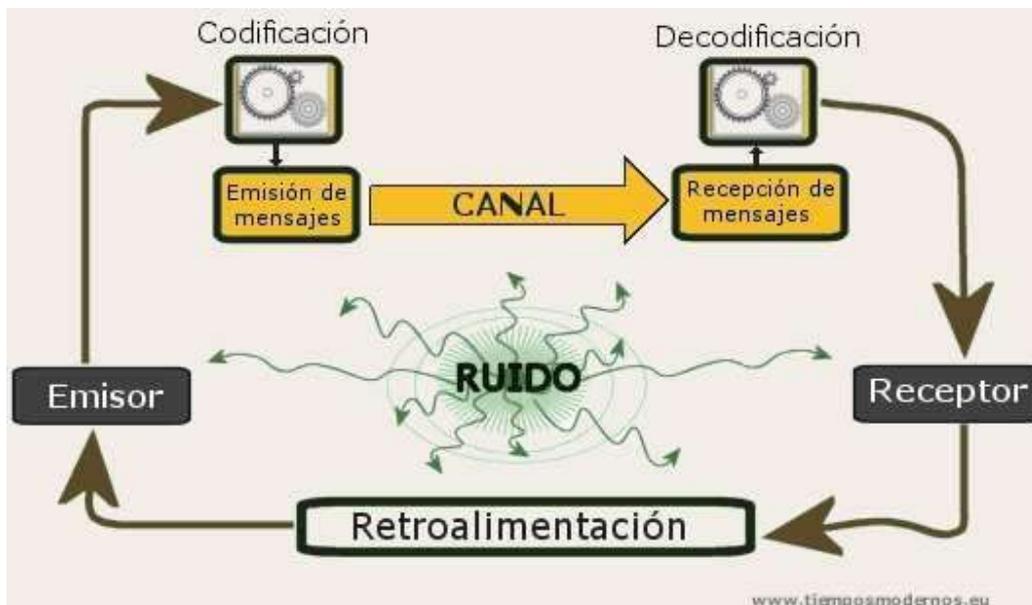
“Proceso a través del cual la información es intercambiada y entendida por dos o más personas, generalmente con la intención de motivar o influir en el comportamiento” (Daft, 2006, P.481).

La comunicación no es simplemente el envío de información. Para que exista una buena comunicación, y sin que se distorsione la información que se pretende transmitir, es preciso que intervengan los siguientes elementos:

- El mensaje. Es el contenido de la información, de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.
- El emisor. Es el que desea transmitir el mensaje, busca información o expresa una idea o emoción. El emisor codifica la idea seleccionando los símbolos con los cuales forma el mensaje.
- Codificar. Convertir un mensaje en símbolos.
- El canal. Es el portador del mensaje.
- Ruido. Cualquier tipo de alteración que interfiere con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje.
- El receptor. Es la persona que recibe el mensaje y la cual decodifica los símbolos e interpreta el significado del mensaje.

- Decodificar. Traducir de nuevo el mensaje del emisor.
- La retroalimentación. Es cuando el receptor responde a la comunicación con un mensaje.

El proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, por lo cual es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.



El proceso de comunicación se lleva a cabo de la siguiente manera, el emisor piensa y codifica sus ideas con palabras o símbolos que puede transmitirse rumbo al canal, donde lo recibe el receptor y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados.

La comunicación dentro de una organización es de suma importancia ya que depende mucho de esta para que el administrador de recursos humanos pueda influir en las relaciones interpersonales con los individuos de la organización.

### 3.6 EL AMBITO DE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL

Uno de los más notables cambios en nuestra actualidad es la creciente importancia de las relaciones laborales, debido al interés que se tiene por mejorar el trato con el personal, que se ha vuelto parte de la filosofía de una organización que no solo busca que el personal haga bien su trabajo, sino que al realizarlo le reditúe satisfacciones.

La problemática del aspecto de integración entre el personal y la administración no es reciente;

Weber diseñó la hipótesis de que las organizaciones pudieran destituir la personalidad individual, con el surgimiento de una “estricticidad deshumanizante” (A.W. Gouldner, P. 402).

E. Mayo y F. Roethlisberger, hicieron extensos análisis del impacto causado por la organización industrial y por la práctica de autoridad unilateral, sobre el individuo: criticaron el enfoque mecanicista e inhumano desarrollado por la administración científica de Taylor y sus seguidores. Poco a poco el enfoque clásico fue dejando lugar al enfoque humanista. El énfasis dado en la técnica, cedió lugar al énfasis en las relaciones humanas.

Para el autor Argyris (personal y organización), los objetivos organizacionales y los individuales no siempre fueron compatibles. En su opinión, las organizaciones tienden a crear en la gente, un sentimiento de frustración, conflicto y fracaso, y una corta perspectiva de permanencia, en la medida que es formal y rígida. Para el la cuota de mayor responsabilidad para una integración entre el individuo y la organización, en lo referente a sus objetivos, recae sobre la dirección superior.

Mientras los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, confort, horario, oportunidades para hacer carrera, seguridad en el puesto) las organizaciones, al mismo modo, tienen necesidades (capital, maquinaria y equipo, unidades, oportunidades de mercado, etc.). Entre las necesidades organizacionales sobresale la del recurso humano, elemento indispensable e inestimable. Así, que tanto las vidas como los objetivos de ambos, están inseparablemente entrelazados. Para la mayoría de los individuos, sobrevivir en una sociedad compleja, como la nuestra depende de la capacidad para obtener y retener una posición dentro de una organización (pública o privada). Casi todos experimentamos una relativa independencia de alguna organización o de la opinión de una determinada persona para nuestra subsistencia. Las actitudes principales hacia el trabajo, los sindicatos, el propietario y las organizaciones son determinados en gran parte, por las influencias del medio ambiente (político, económico, social); pero también son determinados por las experiencias acumuladas en cada vida del individuo como empleado. La conciencia del trabajo en general en nuestra sociedad y la manera de pensar que genera, llega a ser del ambiente con el que deben contar los administradores y del cual, encontraran un significado a su propia conducta.

### 3.6.1 VARIABLES EN LAS RELACIONES CON EL PERSONAL

La función de personal, “relaciones con el personal”, consiste en principios, prácticas, políticas, conceptos teóricos y puntos de vista fundamentales. Sin embargo, para entender cualquier problema administrativo concreto en las relaciones con los empleados, deben tomarse en cuenta las cuatro variables siguientes:

1. Niveles dentro de la organización. Es importante hacer notar que las relaciones con el personal, existen en todos los niveles (estratégicos, administrativos y operativos) de la organización y que la administración de las relaciones debe incluir programas tanto para gerentes como para personal operativo. El término “empleado”, por lo tanto incluye a todos los niveles de la organización, desde los trabajadores, supervisores, hasta los ejecutivos.
2. Tamaño de la organización. La magnitud de la organización es también una variable importante. Una empresa pequeña no puede tener un programa de relaciones con los empleados tanto elaborando como sería para la empresa mediana o grande, pero todas las organizaciones pueden aplicar los fundamentos de una administración de las relaciones con los empleados.
3. Características de la industria. Una tercera variable que influye en la administración de las relaciones con el personal, consiste en los efectos de las características de la industria. Por ejemplo, la industria petroquímica tiene una relación de capital al trabajo relativamente alta, con pocos trabajadores en comparación, con el volumen de sus operaciones, las organizaciones dentro de esta rama de la industria tienden a desarrollar extensos programas de relaciones laborales.
4. Grupo de sindicalización. La presencia de un sindicato añade una nueva dimensión a las relaciones laborales. Muchas decisiones están sujetas al proceso de discusión con el sindicato, pues el propósito de éste, apoyado por la Ley Federal del Trabajo, es impedir en la dirección superior determine unilateralmente los salarios, las condiciones de trabajo y otros asuntos que afectan al trabajador (Rodríguez, 2000, P.14, 15,18).



## CAPITULO IV. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 4.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación como; manejo de personal, relaciones industriales y laborales, relaciones humanas en el trabajo, administración de personal y administración de recursos humanos, para efectos de nuestro capítulo la designaremos, como esta última, Administración de Recursos Humanos.

“Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de las compañía” (Dessler, 2004, P. 2).

“La planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones” (Rodríguez, 2002, P.7).

“Es la parte de la organización que trata con la dimensión humana. La ARH puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Segundo la ARH es una función que compete a todos los gerentes. Ya sea que trabajen o no en un departamento formal de ARH” (De Cenzo, 2001, P. 8).

### 4.2 OBJETIVOS

Los objetivos de la administración de recursos humanos varían de acuerdo a la organización, de su tamaño y de su nivel de desarrollo, incluyendo según la empresa o el momento dado.

A continuación se presentan los siguientes objetivos:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.



- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 2000, P. 167).
- Asegurar que la empresa cuente con la cantidad adecuada de personal en cada momento, y que esta fuerza de trabajo tenga una alta motivación y rendimiento.
- Utilizar el pleno potencial y capacidades de los empleados.
- Implementar y mantener las diversas políticas y procedimientos de personal necesarios para posibilitar que la empresa consiga sus objetivos.
- Colaborar en el desarrollo de la estrategia y objetivos corporativos, particularmente con las implicaciones de personal que estos tengan.
- Integrar o alinear las políticas de recursos humanos con los planes corporativos, reforzando la cultura adecuada para ello.
- Proporcionar el soporte y las condiciones que necesitan los cuadros de mano para conseguir sus objetivos.
- Responder y solucionar conflictos y situaciones difíciles en las relaciones del personal para asegurar que estos no interfieran en la consecución de los objetivos corporativos.
- Dotar a la organización de un adecuado sistema de comunicaciones, especialmente entre la directiva y los empleados.
- Crear las condiciones para establecer un entorno donde se incentiven la innovación, el trabajo en equipo y la flexibilidad (Armstrong, 1992).
- Reforzar el compromiso de los empleados y colaboradores con el éxito de la empresa a través de una orientación a la calidad en su rendimiento y el de toda la organización (Guest, 1987).

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS

Las personas pasan la mayoría de su tiempo trabajando en una organización, que se vuelve más compleja de acuerdo a su crecimiento. Es difícil separar a estas de la organización ya que ambas están ligadas. La administración de personal surgió del crecimiento de las personas y el incremento de las funciones operacionales.



Existen algunas características como las que menciona el autor Sánchez Barriga (1993, P.18-19) que se consideran unas de las más comunes:

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contara con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma ya que los objetivos organizacionales son valiosos y concuerda con los objetivos particulares; en estas circunstancias, el trabajador pondrá a disposición de la empresa los recursos humanos que posee.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Los recursos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre; esto se logra cuando se descubren aquellas características muchas veces desconocidas o poco manifiestas por las personas; son auxiliares en estos casos los test psicológicos y la orientación profesional.
- Los recursos humanos son escasos porqué, no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos. En este sentido los recursos humanos son escasos, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado del trabajo.

#### 4.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es esencialmente de servicios. Entre sus funciones principales se encuentran las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

4. Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto, con base a las necesidades de la empresa.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre ellos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

#### 4.5 CARÁCTER MULTIPLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

En general, los asuntos estudiados por la ARH abarca una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismos, salarios, y un sin número de temas bastante diversificados.

Los temas tratados por la ARH se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque moderno de la organización) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH).



**“LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO  
ESTRATEGIA PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL”**

<b>Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.</b>	
<b>Técnicas utilizadas en el ambiente externo</b>	<b>Técnicas utilizadas en el ambiente interno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investigación del mercado laboral.</li> <li>■ Reclutamiento y selección.</li> <li>■ Investigación de salarios y beneficios.</li> <li>■ Relaciones con sindicatos.</li> <li>■ Relaciones con instituciones de formación profesional.</li> <li>■ Legislación laboral.</li> <li>■ Otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis y descripción de cargos.</li> <li>■ Evaluación de cargos.</li> <li>● Capacitación.</li> <li>● Evaluación del desempeño.</li> <li>■ Plan de carreras.</li> <li>● Plan de beneficios sociales.</li> <li>● Política salarial.</li> <li>● Higiene y seguridad.</li> <li>● Otras.</li> </ul>

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, P. 150

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

## CAPITULO V. ADMISIÓN Y EMPLEO

### 5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Una organización consiste en puestos diferentes, que habrán de cubrirse con personas, la organización deberá de presentarlos, con el fin de que los candidatos a cubrir una vacante, conozcan la función y tarea que tendrán que desempeñar.

En el proceso de reclutamiento y selección, es conveniente presentar al candidato las ventajas e inconvenientes de trabajar en el puesto en el que se desarrollara, con el fin de que este bien informado y no haya confusiones al momento de su contratación y falta de integración en el momento en que el individuo ya esté trabajando en la organización.

Puesto es una unidad de trabajo específico e impersonal que contiene responsabilidades y obligaciones a desarrollar por el que lo ocupa.

Para algunos autores el análisis de puestos se define de la siguiente manera:

“Es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían de contratarse para desempeñarlos” (Dessler, 2004, P. 30).

“Es la tarea de recolección de información referida a cargos, su evaluación y organización. Se definen las características que reúnen cada cargo y la persona que va a ocuparlo. Permite determinar la jerarquía de cada puesto de trabajo y los requerimientos del mismo” (Rosenberg, 1999, P. 52).

“Proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos” (Ivancevich, 2004, P.161).

El análisis de puestos es muy importante, ya que presenta las características y el perfil que debe cubrir el puesto vacante o de nueva creación en una organización; es una herramienta que sirve de guía para los encargados del departamento de personal, y para los empleados de nuevo ingreso ya que les permite identificar de una manera sintetizada las actividades y obligaciones que tendrá en su puesto, indica los instrumentos y equipo de trabajo que maneja, así como el área y jefe de quien dependerá, entre otras.

### 5.1.1 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como ya se mencionó anteriormente, el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones:

1. Requisitos intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo, entre los requisitos están los siguientes:
  - Instrucción básica
  - Experiencia básica
  - Adaptabilidad al cargo
  - Iniciativa necesaria
  - Aptitudes necesarias
  
2. Requisitos físicos: Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, y la fatiga provocada. Entre los requisitos físicos están los siguientes:
  - Esfuerzo físico necesario
  - Capacidad visual
  - Destreza o habilidad
  - Constitución física necesaria
  
3. Responsabilidades implícitas: La responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal, y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados. Por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, en consecuencia debe responsabilizarse por:
  - Supervisión de personal
  - Material, herramientas o equipo
  - Dinero, títulos valores o documentos

- Contactos internos y externos
  - Información condicional.
4. Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento de sus funciones. Comprende los siguientes factores de especificaciones:
- Ambiente de trabajo
  - Riesgos.

El análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

### 5.1.2 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Un programa de análisis de puestos incluye las siguientes etapas:

**Etapas de Planeación:** En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben cubrirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por donde se iniciara el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de empresa.
4. Elección del método de análisis que van a aplicarse. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y características de los cargos que han de analizarse.



5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios: criterio de universalidad, los factores deben estar presentes en la totalidad de los cargos. Y el criterio de discriminación; en los que los factores de especificaciones deben variar, según el cargo.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar.
7. Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua a la que puede asignarse cualquier valor, en variable discreta o discontinua a la que puede asignarse determinados valores.

Etapa de Preparación: Etapa en la que se presentan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo. En esta etapa se comprenden las siguientes actividades:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de cargos que conforman el equipo de trabajo.
2. Preparación del equipo de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal).
4. Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, etc.).

Etapa de Ejecución: En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegido.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o ratifiquen.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación.

En general el análisis de puestos exige tres etapas; planeación, preparación y ejecución, en el fondo, la descripción y análisis de puestos representa la base fundamental de cualquier

trabajo de la administración de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato, 2000, P. 334-336,343-346).

## 5.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El proceso del análisis de puestos permite establecer una secuencia ordenada para obtención de los datos necesarios. Mediante una serie de pasos y actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos de dicho proceso.

Los principales medios para recabar la información y conocer los elementos que integran cada puesto son:

### 5.2.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización requiere que el trabajador no se sienta incomodo por la presencia del analista, a fin de que el primero realice sus actividades de la manera más natural posible.

La observación directa de lo que hace el ocupante es un método de recolectar información sobre el puesto. Se aplica en puestos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es común que el método de observación directa emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

### 5.2.2 LA ENTREVISTA

La observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato. De esta manera, el trabajador podrá hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza; se le debe permitir hacerlo exhaustivamente, pero cuidando que sea de manera ordenada.

A continuación se presenta una guía de preguntas que el analista puede utilizar para escoger los datos con integridad y precisión:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?

¿Dónde lo hace?

Cabe hacer notar la importancia que reviste el establecer rapport con el entrevistado, ya que de eso depende que se obtenga mejor información sobre las actividades del puesto. Una buena estrategia para ello es comenzar informando al entrevistado la importancia que tiene el uso del análisis de puesto y los beneficios que implica.

### 5.2.3 CUESTIONARIO

La recolección de datos sobre el cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor.

Para que el registro de los datos sea más confiable y válido posible, es necesario establecer con claridad cuál es la información que desea obtener. Resultaría poco profesional aplicar un formato de análisis de puestos exactamente igual a otro aplicado en otra organización. Debe tomarse en cuenta los objetivos para los cuales pretende aplicarse, ya que dependiendo de estos serán las preguntas que se abordarán.

El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del puesto, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar el diligenciamiento y utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

Los cuestionarios pueden presentar los siguientes problemas:

- a) La elaboración: debe ser redactada de tal manera que se obtengan los datos deseados.
- b) La redacción: es innegable el hecho de que la comunicación escrita presenta mayor dificultad para ser transmitida que la verbal y, por ello, la forma en que se pregunta debe ser comprensible para las personas que habrán de contestarlo haciendo que los términos específicos usados dentro de la empresa sean comprensibles a propios y a extraños, si bien habrá que evitar combinar preguntas para el departamento de recursos humanos y las de taller.

Lo más recomendable para obtener una información válida y confiable es utilizar todas las técnicas mencionadas (Grados, 2003, P. 168.169).



### 5.3 ELEMENTOS DE UN ANALISIS DE PUESTOS

Existen métodos para recabar información necesaria, mismo que ya se han mencionado. Ahora bien cabe destacar la siguiente pregunta ¿Cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos del puesto? Es factible determinarlos a través de dos partes esenciales del análisis:

- **Descripción de puestos:** esta descripción está formada por tres partes:
  - Descripción de encabezado (ficha de identificación): se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

Título de puesto, Clave, Categoría, Horario, Sueldo asignado al puesto, Ubicación de puesto, Jerarquía y contactos, Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
  - Descripción genérica: Es una explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo y de modo muy breve. La principal función es mencionar su objetivo básico, elemental al que con mayor frecuencia se recurre.
  - Descripción específica: consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

Actividades diarias, periódicas y eventuales, Accesorios del puesto, aquellos elementos que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.
- **Especificación del puesto:** determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. A continuación se describen las siguientes especificaciones;
  1. Habilidad; es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases: habilidad física y habilidad mental.
  2. Responsabilidad; se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que esta guarda con el proceso productivo, con el equipo que maneja, con los datos confidenciales, etc. La responsabilidad puede ser: por el trabajo de otros, por valores, por trámites, procesos o procedimientos.
  3. Esfuerzo; puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto.



**“LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO  
ESTRATEGIA PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL”**

---

4. Condiciones físicas; involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Como la iluminación, temperatura, ventilación, ruidos, la postura y los riesgos que son de dos tipos aquellos en los que puede contraer enfermedades o por sufrir accidentes.

Los principales elementos que debe contener un análisis de puestos son los mencionados anteriormente, aunque estos dependerán del tipo de organización y los objetivos de la misma (Grados, 2003, P. 170-174).

## EJEMPLO DE UN ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria

CLAVE: CV-81

UBICACIÓN: Departamento de personal

REPORTA A: Jefe de personal

PERSONAL A SU CARGO: Auxiliar de oficina

PUESTOS CONEXOS: Inferior: Taquigrafía de oficina

Superior: Secretaria de gerencia

FECHA DE ANÁLISIS: 15 de enero de 2000

TITULAR DEL PUESTO:

REVISÓ:

ANALIZÓ:

Descripción genérica:

Toma taquigráficamente lo que le dicta el jefe de personal, hace transcripciones mecanográficas; lleva el archivo del personal; recibe recados e interviene en los trámites necesarios para el personal, así como en la información de concentraciones y estadísticas.

Descripción específica:

Actividades específica:



Actividades continuas:

- a. Toma taquigráficamente los dictados de su jefe y hace transcripciones mecanográfica de los mismos.
- b. Contesta la correspondencia que se le encomienda y copia los artículos o estudios que se le señalen.
- c. Despacha oportunamente la correspondencia después de revisar las direcciones y el franqueo postal.
- d. Archiva la correspondencia del departamento para lo cual lleva minutario y registro del mismo.
- e. Atiende las llamadas telefónicas cuando su jefe no puede contestarlas, tomando nota de los recados. Comunica a su jefe con las personas que él le indica; para esto, mantiene al día el directorio de contactos del departamento.
- f. Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento los que así resulten de sus gestiones y recuerda oportunamente a su jefe cuando los debe de tratar.
- g. Guía que se haga la limpieza de la oficina, así como la presentación y orden de esta.
- h. Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.
- i. Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores, con aviso o sin él, e informa diariamente a su jefe.

Actividades periódicas:

- a. Pasa al estencil boletines, circulares, etc., ordenados por el jefe y vigila que el auxiliar los mimeografié en las cantidades señaladas.
- b. Abre expediente a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.
- c. Proporciona, de acuerdo con las instrucciones de su jefe, los expedientes de archivos que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de el en formas especiales de control.



- d. Atiende a las personas que se presentan al departamento y les pregunta su nombre, asunto a tratar, etc., antes de pasarlos con el jefe, o toma sus recados en formas especiales, en los casos en que él no puede recibirlos o esté ausente.
- e. Recibe los reportes de los trabajadores enfermos, los notifica al médico para que se compruebe esta circunstancia y recoge el dictamen del mismo.
- f. Cuida de registrar oportunamente los cambios de salario, puesto, domicilio, etc.

Especificación del puesto:

Habilidad:

- a. Instrucción: primaria, secundaria y dos años de estudios comerciales que comprendan, por lo menos, gramática, taquigrafía, mecanografía, archivo, correspondencia y documentación.
- b. Experiencia: un año como mínimo, que le permita tener precisión, limpieza y rapidez (80 palabras por minuto en taquigrafía y 40 en mecanografía).
- c. Criterio: el necesario para resolver problemas sencillos y para la selección y catalogación en el archivo.

Esfuerzo:

- a. Físico: el necesario para la pulsación mecanográfica realizada durante casi toda la jornada.
- b. Mental: atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

Responsabilidades:

Se necesita discreción, debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.



Condiciones de trabajo:

- a. Posición: varia, pero predomina la de estar sentada.
- b. Cansancio: el producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

Relaciones del puesto:

- a. Internas: mantiene relaciones interpersonales con el jefe de personal, el auxiliar de oficina, los trabajadores y con la gente de los demás departamentos.
- b. Externas: mantiene contactos interpersonales con los clientes y la gente que acude a la oficina a pedir informes, así como con el médico de la empresa.

Aprobaciones:

---

Titular

---

Jefe Inmediato

**Fuente: Grados, 2003, P. 184-186**



#### 5.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman la organización. Con base en esta afirmación definiremos el concepto de la descripción de puestos.

“Es un documento que proporciona información acerca de tareas, deberes y responsabilidades del puesto, las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico” (Wayne, 1997, P. 93).

“Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther, 2000, P.96).

Según Bohlander (2008, P. 143), “Es una declaración de tareas, los deberes y responsabilidades del mismo”.

De acuerdo a la definición de los autores ya mencionados, se puede notar que ambos utilizan la misma metodología en cuanto a tareas, responsabilidades y deberes que debe de cubrir una persona en dicho puesto.

## EJEMPLO DE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS

CLINICA DE SAN EUSTAQUIO  
FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS  
(FORMA 120-JMG)

Nombre del puesto: Auxiliar de instrumentación quirúrgica Código: 166.088  
Fecha: 20-diciembre-1994  
Funcionario responsable de esta descripción: Raúl Vega  
Localización: División de Cirugía, Departamento de Instrumentación  
Supervisor: Dra. Luz Patricia Sierra

### REQUISITOS LABORALES

Grado de preparación formal: Grado universitario indispensable (preferible graduado (a) de una escuela de enfermería).

Experiencia: Mínimo de un año como auxiliar en rutina quirúrgica.

Comunicación: Se comunica oralmente y por escrito con diversas áreas internas. Asesora al departamento de compras sobre reposiciones de instrumentos necesarios. Recibe instrucciones directas del cirujano al mando de una operación.

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esfuerzo físico: Puede ir de mínimo a intermedio. El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe manejar varios equipos relativamente pesados, pero el grado de esfuerzo muscular no es excesivo. La precisión de movimientos es un factor importante en esta labor.

Esfuerzo mental: El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe permanecer alerta durante el curso de una operación. En determinadas circunstancias de emergencia, debe suministrar equipos que están en otras dependencias del hospital, aun si el cirujano no pudo prever la conveniencia de tener el equipo disponible.

Condiciones de trabajo: Es indispensable que pliegue su horario a las necesidades de las operaciones quirúrgicas, cuando estas se prolongan. En ocasiones debe desplegarse de la clínica central de San Eustaquio a la de San Mateo. Parte de su labor se lleva a cabo en la oficina de División de Cirugía.

**Fuente: Davis, 1995, P. 90**

## 5.5 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Los objetivos del análisis y descripción de puestos son muchos ya que estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos humanos. Los principales son:

### PARA LA EMPRESA

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una manera eficaz.

### PARA LOS SUPERVISORES

- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

### PARA EL TRABAJADOR

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada.
- Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

## PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- La orienta en la selección de personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme sus aptitudes.
- Le ayuda a establecer programas adecuados de adiestramiento.
- Le informa para la valuación de puestos.
- Le orienta para efectuar estudios de clasificación de méritos (Grados, 2003, P.177).

## 5.6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La integración de personal es el proceso de relacionar a las personas apropiadas con el trabajo adecuado. Desde el punto de vista de las organizaciones, este concepto incluye el uso de la información de planeación de recursos humanos para determinar el número y el tipo correcto de candidatos, localizarlos y seleccionar a los que probablemente se desempeñaran de manera más satisfactoria en el empleo. Desde el punto de vista de quienes solicitan empleo, el proceso afecta su concepto de los puestos y las organizaciones, y la probabilidad de que se les relacione con puestos que les resulten satisfactorios.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa de personal constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna (personas que la organización requiere); la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos, para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que signifiquen nuevos aportes de recursos humanos y así conseguir los objetivos organizacionales.
- Investigación externa: (lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle); es una investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. La segmentación de mercados se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. Dicha segmentación debe de hacerse a las necesidades de la organización.



- Técnicas de reclutamiento por aplicar; ya sea por medio de fuentes internas o externas, si las fuentes internas no producen suficientes candidatos, existen muchas formas de carácter externo que pueden suplirlas.

### 5.6.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

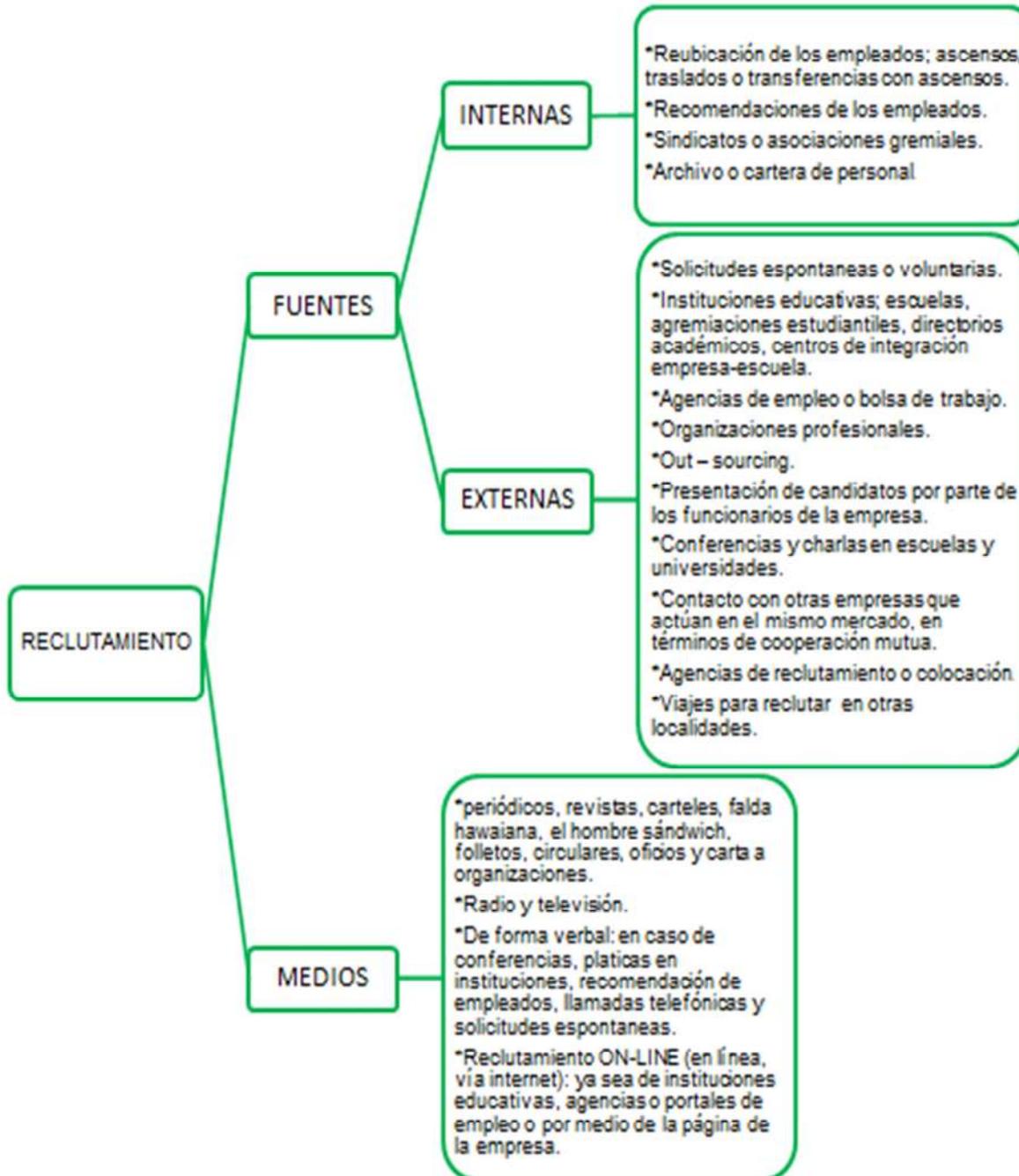
Una vez que está disponible una vacante o puesto de nueva creación dentro de la organización, el primer paso para proporcionar los recursos humanos apropiados a la empresa es el reclutamiento.

Sánchez Barriga (1993, P. 74) lo define como: “Proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos”

“Se llama reclutamiento al proceso mediante el cual se identifica a las personas que reúnen los requisitos para un puesto y se les interesa para ingresar a la empresa” (Rosenberg, 1999, P.57).

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de nuevos candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite obtener un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

## PROCESO DEL RECLUTAMIENTO



## 5.7 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de los puestos vacantes al individuo que este más calificado. Desde el punto de vista de la organización el proceso de reclutamiento no es simple, en este proceso intervienen dos factores importantes, las fuentes de reclutamiento y los medios de este:

### FUENTES

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos grupos que son:

1. Fuentes Internas: Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización.
  - Reubicación de los empleados; ascensos, traslados o transferencias con ascensos.
  - Recomendaciones de los empleados.
  - Sindicatos o asociaciones gremiales.
  - Archivo o cartera de personal.
  
2. Fuentes Externas: Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, y que son totalmente ajenas a la empresa.
  - Solicitudes espontaneas o voluntarias.
  - Instituciones educativas; escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.
  - Agencias de empleo o bolsa de trabajo.
  - Organizaciones profesionales.
  - Out – Sourcing.
  - Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
  - Conferencias y charlas en escuelas y universidades.
  - Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
  - Agencias de reclutamiento o colocación.
  - Viajes para reclutar en otras localidades.



## MEDIOS

Son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar un mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización (Rodríguez, 2007, P. 152).

Los medios que generalmente se utilizan para ofertar una vacante son los siguientes:

- Medios impresos: periódicos, revistas, carteles, falda hawaiana, el hombre sándwich, folletos, circulares, oficios y carta a organizaciones.
- Radio y televisión.
- De forma verbal: en caso de conferencias, pláticas en instituciones, recomendación de empleados, llamadas telefónicas y solicitudes espontáneas.
- Reclutamiento ON-LINE (en línea, vía internet): ya sea de instituciones educativas, agencias o portales de empleo o por medio de la página de la empresa.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo.

## 5.8 COSTOS DEL RECLUTAMIENTO

El objetivo principal del proceso de reclutamiento, no es más que dar a conocer una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica, al menor coste posible. El modo de gestionarlo dependerá de los objetivos principales, del tiempo, infraestructura y el presupuesto con el que se cuente.

### COSTOS

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización. Al margen de los obvios costos en términos de avisos de prensa, tiempo, materiales, etc., el proceso incluye también varios costos más o menos, “ocultos” pero de cualquier manera muy reales en términos de recursos empleados.

Algunas compañías han estimado en suma muy considerable el costo de atraer a un grupo de candidatos idóneos a su primera entrevista. En algunos casos, el costo de atraer a cada candidato puede ser igual al de la compensación que se le ofrecerá durante una quincena o incluso a una suma mayor (Davis, 1995, P. 139).

El proceso de reclutamiento puede generar dos tipos de costos, los directos y los indirectos, los primeros incluyen el precio de las pruebas, el salario del entrevistador y el equipo usado



en las pruebas de muestra de trabajo. Mientras que los costos indirectos abarcan los costos de la imagen pública que resulta de implantar procedimientos como las pruebas de detección de drogas.

La organización también debe calcular, cuánto dinero ahorrara si contrata empleados más calificados con el sistema de selección, los procedimientos de selección validos pueden traer enormes beneficios, de manera especial en las situaciones en las que los costos directos e indirectos de contratar a un mal trabajador son elevados.

Una última nota sobre los costos que genera el reclutamiento es la manera en que la organización contrata a sus empleados está vinculada directamente a otros programas de recursos humanos. Quizá la conexión más grande sea con la capacitación. Como mínimo, la empresa debe saber que el hecho de invertir más dinero en la selección reduce significativamente el capital que luego tenga que destinar a la capacitación, en particular si gracias a la mayor dedicación en la selección contrata personal más capaz (Ivancevich, 2005, P.248).

## CAPITULO VI. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se llevó a cabo el proceso de reclutamiento, teniendo un número considerable de candidatos, el siguiente paso es la selección de personal, en la cual se escogerá de entre una serie de candidatos aquellos que tengan mayores probabilidades de incorporarse al puesto vacante o de nueva creación.

### 6.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Como selección se entiende elegir de entre un grupo de personas o cosas aquellas que tengan mayor preferencia.

La selección de personal la define según Salvador Mercado como, “El análisis de las capacidades de los candidatos y el hecho de decidir y preferir aquellos que muestran los mejores potenciales para la función a desempeñarse”

“Proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas” (Sherman, 1999, P. 128).

El objetivo de la selección de personal es la de examinar las habilidades y capacidades de los aspirantes a fin de escoger y clasificar a los más adecuados de acuerdo a las necesidades del cargo y la organización.

#### 6.1.1 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, poner énfasis en tres principios fundamentales:

##### COLOCACIÓN

Una de las labores del seleccionador es lograr incrementar los recursos humanos de la empresa a través del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en beneficio de ellos y de la organización. Por consiguiente, si un candidato no cuenta con las habilidades necesarias para determinado puesto, pero se puede considerar un buen prospecto por otras características personales, es importante dar a conocer otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización.

## ORIENTACIÓN

Cuando el candidato no es aceptado es recomendable orientarlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia la superación de su preparación personal o intelectual como puede ser una mejor escolaridad; o en caso de que la causa del rechazo sea por problemas de salud orientarlo hacia la solución de sus problemas.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario, es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada y después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema, que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de este apartado parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, desean saber las razones de esa decisión queriendo juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda a juicio del propio seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

## ÉTICA PROFESIONAL

Parece ser que muchos seleccionadores no se han percatado de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo; ya que el tomar una decisión en el proceso implica una serie de repercusiones, las cuales en algunos casos pueden afectar la vida futura del candidato de no ser aceptado o si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para lo cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. Son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden afectar su salud mental, familiar y social, y afectar negativamente a la organización.

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana (Mercado, 2004, P. 173-174).

### 6.1.2 MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Con frecuencia, la organización se enfrenta (a través del órgano de selección o a través de sus respectivos gerentes y equipos) al problema de tomar decisiones respectivas de uno o más candidatos. Cada decisión sobre un candidato incluye al individuo en una determinada situación administrativa (significa el tipo de resolución que se debe tomar). El número de situaciones administrativas y el número de individuos pueden variar de una decisión a otra.

Las restricciones más comunes son número de situaciones administrativas por persona y el número de personas por situación administrativa.

De acuerdo a la situación administrativa pueden distinguirse tres modelos de selección, así la selección de personal tiene tres modelos de tratamiento:

1. Modelo de admisión forzosa: existe un candidato y una sola vacante que debe cubrir ese candidato. Este modelo no incluye la alternativa de rechazar el candidato. El candidato presentado debe ser admitido sin que haya la posibilidad de rechazarlo.
2. Modelo de selección: existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso se presentan solo dos alternativas: aprobación o rechazo. Si es aprobado, el candidato deberá ser admitido; si es rechazado, el candidato es separado del proceso de selección, pues existen otros candidatos para el cargo vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
3. Modelo de clasificación: existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para el candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese cargo. Si es aprobado, se admite; si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos por otros cargos que se pretende llenar, hasta que se agoten los cargos vacantes y las alternativas restantes. De ahí la denominación de clasificación.

Cabe mencionar que el modelo de clasificación es superior a los modelos de admisión forzosa y de selección, pues aprovecha mejor los candidatos disponibles, permite mayor eficiencia del proceso de selección al incluir la totalidad de cargos vacantes que deben de cubrirse, y proporciona reducción de costos operacionales al evitar la duplicidad de comparación o repetición de gastos en el proceso (Chiavenato, 2002, P.114).



## 6.2 LA SELECCIÓN COMO MODELO DE COMPARACIÓN Y DE DECISIÓN-ELECCIÓN

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro, se tienen candidatos bastantes diferentes entre sí, que disputen la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión - elección.

### LA SELECCIÓN COMO MODELO DE COMPARACIÓN

La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

La selección, como ocurre a la ARH, es una responsabilidad de línea y una función de staff (asesoría). En otros términos, el órgano de RH presta asesoría aplicando pruebas y tests, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos. La comparación es casi siempre una función de staff ejecutada por el órgano de selección de personal, que debe contar con especialistas y psicólogos para que la selección sea un proceso fundamentado en bases científicas y definido estadísticamente.

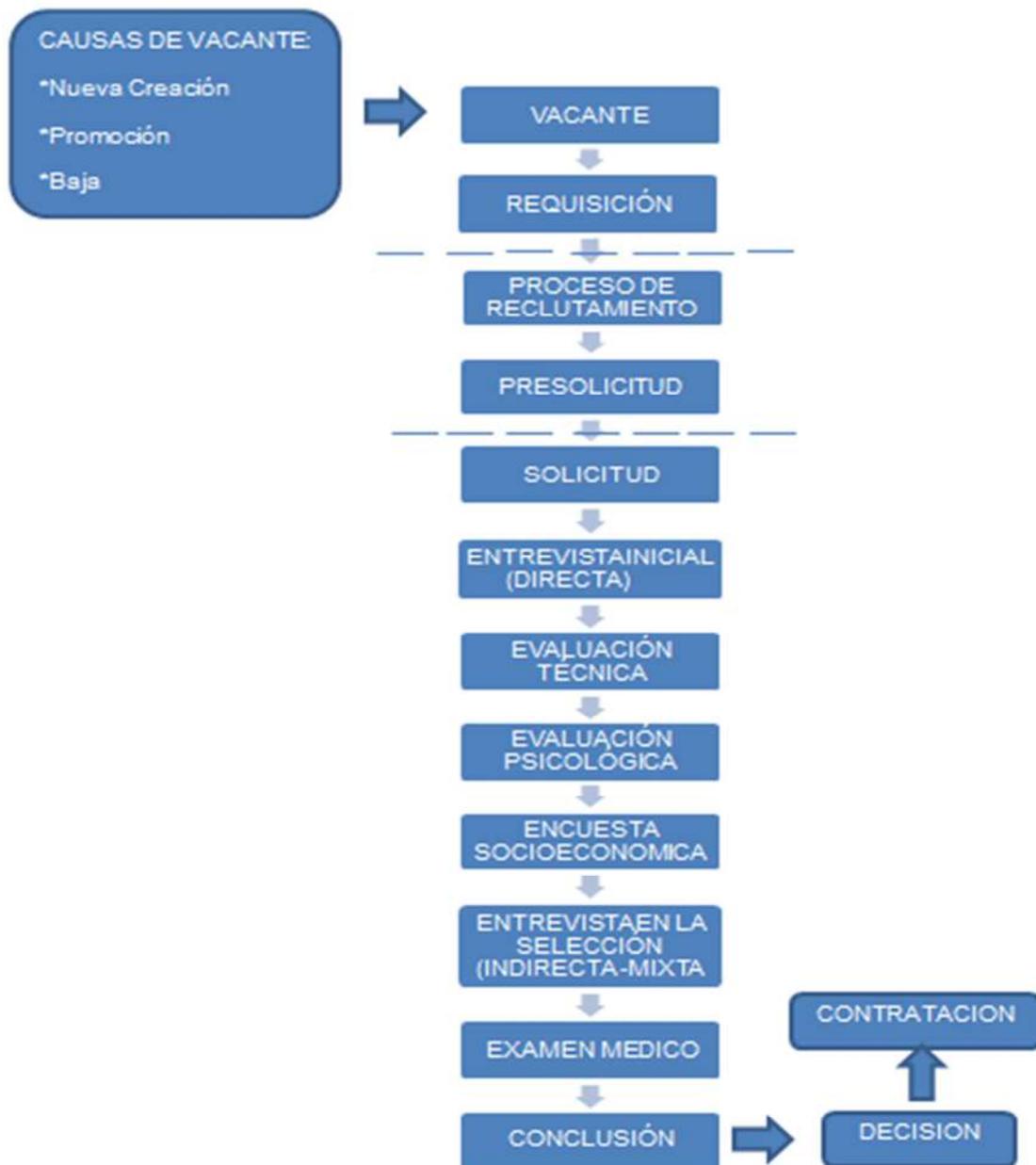
La comparación permite verificar quién posee las calificaciones deseadas y la aceptación (aprobado) y quien no las posee (rechazado) para ocupar el cargo con el que se comparan los candidatos. La comparación permite indicar los candidatos aprobados en el proceso de selección, es decir, aquellos cuyos resultados se aproximan al nivel ideal de calificaciones.

### LA SELECCIÓN COMO MODELO DE DECISIÓN - ELECCIÓN

Después de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos presenten condiciones aproximadamente equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el puesto vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación, sólo puede prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados al cargo. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante. Así la selección es responsabilidad de línea de cada jefe o gerente y función de staff prestación de servicios por el órgano especializado (Chiavenato, 2002, P.111-112).

### 6.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial. El proceso de selección puede variar dependiendo de la organización a continuación se enlistan los pasos más usuales.



## VACANTE

Como vacante puede referirse a aquello que esta sin ocupar o proveer, tratándose este caso de un puesto laboral.

## REQUISICIÓN

Toda requisición de personal surge de un puesto vacante o de nueva creación dentro de la empresa, la requisición debe hacerse mediante un formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con el que debe contar, dicha vacante.

## PRESOLICITUD

Esta forma es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

## SOLICITUD

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros: datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales, y generales (son aquellos datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades etc., de la misma).

Una forma de dotarse de solicitud es la ya popular a través de internet medio que se ha agregado a los retos gerenciales de las empresas.

## ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cedula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.



## EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia. El psicólogo dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el diseña.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que solo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

## EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

## EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La información socioeconómica generalmente se obtienen por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal de área de recursos humanos de la empresa, o bien, como se hace en la mayor parte de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

## ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN

La entrevista de selección es la técnica más utilizada, ya que es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y que una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato.

La entrevista de selección se verá de manera más profunda en el siguiente apartado.

## EXAMEN MEDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones, los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización ya que esta última no podrá ingresar, como ya se mencionó, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

## CONCLUSIÓN

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

## DECISIÓN

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Depende de la organización de la empresa, la asignación de la persona que toma esta decisión final; podría ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

## CONTRATACIÓN

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están registradas en la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

## 6.4 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

### 6.4.1 DEFINICIÓN DE ENTREVISTA

La entrevista de selección, es una técnica y herramienta de las más completas, indispensable e insustituible, ya que mediante ella se pueden analizar y descubrir mecanismos de la psicodinámica de personalidad y prever la conducta del individuo dentro de la organización. El seleccionador cuenta con la ventaja de observar, durante la misma, aspectos como la comunicación no verbal, manejo de afectos, mecanismos psicológicos de defensa y reacciones ante las confrontaciones, entre otros criterios.



A continuación se define desde la perspectiva de algunos autores la entrevista de selección.

“Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Grados, 1993, P.55).

Según Arias (2000, P.441) la entrevista es “Una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones”.

Mientras que Javier Ilanos (2005, P. 322) la define como “El proceso de comunicación entre el entrevistador experto y un candidato potencial para ocupar una jerarquía dentro de una organización, que da por resultado una integración humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por un medio de la cual se analizan e investigan las pautas de conducta, estructura de personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter y demás criterios relevantes, para inferir la afinidad, ventaja, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato, con las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible”.

De la entrevista, con el aspirante al puesto, se obtiene información respecto de su estilo de vida. A través de sus respuestas se analiza la comunicación no verbal (actitudes, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación, tono e intención de la voz, cambios de rubor, omisiones, olvidos y silencios); por ello, a la entrevista se la ha definido como una técnica que permite conocer los conflictos, los síntomas y las dificultades que aquejan al individuo.

#### 6.4.2 OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

- Analizar y conocer la psicodinámica del sujeto (conocimiento de los síntomas y conflictos neuróticos y de carácter y forma de vida) y con base en esto, inferir si dicha dinámica es compatible con las funciones, tareas y responsabilidades inherentes al puesto o jerarquía.
- Obtener un conocimiento amplio, aunque no profundo y en la medida de lo posible, sobre la vida del candidato y sus características relacionadas con la personalidad del mismo.
- Analizar los rasgos de personalidad, estructura de carácter y profundidad de la gravedad de un trastorno de carácter, como los casos límite, o impulsivos, y la decisión de incorporarlos o no, a la plantilla de recursos humanos.



- Proporcionar información relevante y esencial con respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.
- Establecer una alianza de trabajo con el interesado, para lograr la participación y la cooperación que permitan alcanzar los objetivos.
- Establecer una alianza de trabajo, basada en la empatía.
- Evaluar los elementos clínicos para tomar la decisión respecto de la incorporación del candidato entrevistado para el puesto vacante (Llanos, 2005, P. 323).

### 6.4.3 ETAPAS DE LA ENTREVISTA

1. **APERTURA:** Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes. Entrevistado-Entrevistador, y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.
2. **RAPPORT:** Es aquella corriente efectiva que se da entre entrevistado y entrevistador. El rapport es imprescindible ya que cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo a las circunstancias del momento. Existen algunos comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport como: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista.  
De la misma manera como pueden existir comportamiento y actitudes que faciliten el establecimiento de rapport, hay otras que pueden perjudicarlo tales como: el sarcasmo, contestar el teléfono, mofarse de eventos que parecen estúpidos para el entrevistador, pero no para el entrevistado.
3. **APPROACH:** Este procedimiento se ha definido como una técnica que permite plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista sociopsicológico, se le ha denominado como, “distancia social o distancia psicológica” que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para el propósito de la entrevista, es necesario que el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda.

Un ejemplo sería ¿Que distancia social desea conservar?, se hablara de “usted” como una manera de mantener el respeto y marcar limites en la entrevista, o bien, se puede hablar de “tu” para ver cómo reacciona el entrevistado.



4. **EMPATIA:** Se le ha llamado sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas.
5. **DESARROLLO:** En esta etapa se obtiene información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados durante la entrevista. A través de confrontaciones y clarificaciones de:
- Intereses, preferencias y pasatiempos.
  - Historia y experiencia laboral.
  - Personalidad.
  - Historia y vida personal.
  - Aspiraciones profesionales y personales.
  - Actividades actuales.
  - Antecedentes clínicos, padecimientos actuales y hereditarios.
  - Actuación profesional e historia escolar.
  - Actividades culturales.
  - Definiciones (de sí mismo, padres, hermanos, personas cercanas, etc.).

Se analiza:

- Conformación de la identidad del sujeto.
  - Mecanismos de defensa.
  - Prueba de realidad.
  - Fuerza y yoica (tolerancia a la frustración y ansiedad, control de impulsos y capacidad sublimatoria).
  - Integración del superyó.
  - Exploración de síntomas.
6. **CIMA:** En esta etapa el objetivo se centrara en obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.
- Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar preguntas de tipo abierto, que algunos autores las llaman preguntas exploratorias o de sonda. Las áreas que se sugiere tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional,



concepto de sí mismo y metas, y como un punto de transición entre la cima y el cierre, se puede investigar más sobre las áreas familiar, salud, pasatiempos.

7. CIERRE: Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final con una transacción como la siguiente: “Usted me ha proporcionado una muy buena revisión de sus antecedentes y experiencia”, “Esta información será muy valiosa para tomar nuestra decisión”. Es recomendable también el uso de algunas frases como “Antes que terminemos, ¿Qué más le gustaría comentar?” “¿qué preguntas le gustaría hacerme sobre el trabajo?”, estos recursos ayudan al entrevistado a prepararse con éxito para el final de la entrevista. Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder. Ejemplos:  
“Le enviaremos por carta la decisión a la que llegamos”  
“Comuníquese conmigo el próximo lunes a las 11 de la mañana” (Grados, 1993, P.58-619).

#### 6.4.4 MODALIDADES DE LA ENTREVISTA

Se han utilizado diferentes términos para denominar a las modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, entre otras. De una u otra manera, todas en esencia hablan de lo mismo.

- ✓ DIRECTA: Aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación, o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas que nos interesa profundizar en el entrevistado. En este tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas y específicas, y generalmente implican respuestas cortas.  
Esta entrevista es la que más se asemeja a un interrogatorio.
- ✓ INDIRECTA: Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a señalar el área que interesa, sin verificar qué aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejar hablar al entrevistado. Este tipo de entrevista funciona para aclarar puntos oscuros del currículum o datos que se encontraron en los exámenes, para ahondar en los puntos que se piensen son claves y determinantes para tener una imagen lo más completa y fidedigna posible.



- ✓ MIXTA: Es una combinación de la directa e indirecta, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se desarrolla el clima propicio, se le abordara con preguntas abiertas.

Esta entrevista es la que se utiliza generalmente en selección de personal por la flexibilidad que se permite hacer.

Se considera que estos nombres son los más funcionales, en virtud de que, de alguna manera, las entrevistas se dirigen y se orientan hacia los objetivos que el entrevistador desea (Grados, 2007, P. 111-113).

Sin embargo la entrevista se puede dar de igual forma en las siguientes modalidades:

**ENTREVISTA FINAL:** Una vez cumplidos los objetivos de la entrevista con enfoque clínico, se concluye qué candidato es el adecuado para incorporarse a la empresa. Se canalizara para la última entrevista, con el futuro jefe del candidato, quien evaluara específicamente los conocimientos, las habilidades y la experiencia, además de conocerlo personalmente. La profundidad de esta última entrevista, así como la indagación de los conocimientos y las habilidades técnicas del candidato se llevara a cabo por el futuro jefe del solicitante.

No es raro que éste desee platicar con los responsables del proceso de selección y conocer sus evaluaciones e impresiones generadas por los solicitantes. En este punto, el entrevistador será discreto con la información solicitada y garantizará custodiar, sin olvidar el carácter confidencial que tiene la misma. Se dedicará al jefe, desde el punto de vista del análisis llevado a cabo y las pruebas aplicadas, quién es considerado el mejor candidato y por qué (Llanos, 2005, P. 323-325).

**ENTREVISTAS TELEFONICAS:** Las organizaciones siempre luchan para mantener bajos los costos de selección. Aunque no hay nada nuevo en el uso de entrevistas telefónicas, los ahorros potenciales en los costos garantizan que sean tomadas en consideración. Obviamente este método carece de las ventajas del contacto personal. Por ejemplo, no es posible observar las conductas no verbales del candidato. Además, aunque el entrevistador no debe tener perjuicios en cuanto a la apariencia física del candidato, la voz de éste, en particular cualquier acento regional, puede producir un efecto todavía mayor. No obstante, el teléfono puede ser la forma más viable económicamente de intercambiar información con solicitantes de sitios lejanos. Además, un empleador puede filtrar a un gran número de candidatos por medio de este método (Mondey, 2005, P.167).



**ENTREVISTA SITUACIONAL:** Este tipo de entrevista se desarrolla específicamente para satisfacer los requerimientos de un trabajo específico. No se centra en características personales o experiencia laboral, sino que está diseñada para preguntar sobre las conductas concretas que los trabajadores deberían realizar para tener éxito en el trabajo en cuestión.

Hoy las empresas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo.

Además, les preocupa que tengan potencial porque dentro de unos meses o unos años pueden necesitarlos para desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que los contrataron inicialmente. Es por eso, que los expertos en selección, además de utilizar la entrevista clásica, en que se pregunta al candidato por sus estudios y experiencia, recurren cada vez más a la entrevista por competencias, que incluye otro tipo de cuestiones.

## ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Una competencia se define como una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto y situación dada, según Harvard David McClelland.

El punto principal de una entrevista por competencias es centrarse en la obtención de “ejemplos conductuales” que el candidato describe sobre su vida laboral y/o personal. En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio, por lo que pueden ser utilizados como predictores de comportamientos futuros y permiten comprobar si el candidato posee las competencias que requiere el puesto y si posee el nivel competencial adecuado.

María Teresa Palomo en su libro liderazgo y motivación del equipo de trabajo, presenta una figura que corresponde la estrella conductual, donde brinda una estrella básica para una entrevista por competencias donde según ella hay cuatro puntos clave en donde se tiene que definir la:

**SITUACIÓN:** Tener una descripción detallada, mediante preguntas del contexto en el que se produjo esas conductas.

**TAREA:** Obtener información exacta, mediante preguntas, sobre las responsabilidades y objetivos de la persona en esa situación pasada.

**ACCIÓN:** Conocer las conductas, mediante preguntas, que fueron puestas de manifiesto en aquella situación.



RESULTADO: Determinar el nivel de eficacia y eficiencia en la solución de esa situación del puesto.

Se debe analizar si la persona es “capaz de hacer”, si tiene buena actitud, y si comparte los valores de la empresa independientemente de su profesión y nivel de estudios.

Cabe mencionar que no nos referimos a decir quiénes podrían desarrollar esas características, si no quienes las tienen ya, o sea uno de los empleados estrella.

#### 6.4.5 PLANEACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Muchos de los puntos que a continuación se mencionan están previstos por el profesional que se dedica a la entrevista, y quizá al estar incorporados a una rutina, a la práctica y la experiencia se hayan olvidado, aunque algunos parezcan muy obvios.

Con la idea de que sirvan de recordatorio para quienes ya se dedican a estas funciones y sirvan de orientación para aquellos que inician en la entrevista en las organizaciones, se señalaran los puntos que se consideran básicos en la planeación de la entrevista:

- **Determinar Objetivos:** Es necesario tener claro cuál es el propósito con el que se va a realizar la entrevista, ya que esto dará la pauta de la información que debe obtenerse y de la dirección que debe dársele. En la selección de personal es conveniente estar conscientes si es para nivel ejecutivo, mandos intermedios o nivel operativo.
- **Estructurar la Entrevista:** una vez que se definió el objetivo, se tiene la posibilidad de seleccionar la estrategia, el tiempo y lugar el que se llevara a cabo la entrevista.
- **Revisar la Información:** Es necesario recopilar toda la información que se tenga sobre el entrevistado, como puede ser el currículum vitae, la solicitud, las cartas de recomendación, los resultados de las pruebas psicológicas, con el fin de que el entrevistador pueda bosquejar con anterioridad la información.
- **Fijar una Guía:** Se recomienda que antes de iniciar una entrevista se establezca cuáles son los puntos que quedan poco claros de los que se tienen hasta ese momento, dependiendo del caso y del tipo de entrevista.
- **Seleccionar el Escenario:** Un escenario adecuado incluye la manera de recibir al solicitante y la actitud inicial del entrevistador, así como el lugar. Éste en grandes términos debe ser un recinto cómodo, aislado de ruidos que interfieran la



comunicación. Hay que evitar hasta donde sea posible, las interrupciones personales y telefónicas. Lo recomendable es que sea una habitación de tamaño regular, donde prevalezca una atmósfera de libertad y relajamiento, con buena ventilación y asientos cómodos.

- **Hacer Cita Previa:** Es conveniente citar a una hora determinada y respetarla, pues el entrevistado es dueño de su tiempo y no debe provocarse que lo pierda. A algunos entrevistados el hecho de hacerlos esperar y realizar antesalas prolongadas, les provoca desazón o agresión, además de que pueden interpretarlo como que no se tiene interés por ellos y que la institución es poco organizada y seria.
- **Determinar la Duración:** Los autores que se han preocupado por tocar el tema de la entrevista en la organización, señalan diferentes tiempos, según el objetivo de la misma y el tipo de entrevista que toque en suerte, pero, con mayor frecuencia, se citan lapsos de entre 30 y 50 minutos, juzgándolo un tiempo razonable. Los tiempos que se señalan obviamente son un punto de referencia que variará de acuerdo con la experiencia del entrevistador, el objetivo de la entrevista y las políticas de la organización.
- **Evitar Interrupciones:** En el momento de hacer la entrevista, se tiene que asegurar, hasta donde sea posible, que no haya interrupciones, dado que estas pueden inhibir la comunicación que se haya logrado entre entrevistador y entrevistado. Es necesario que se capte la idea de que ese tiempo está designado para el entrevistado, y lo más importante es la intención que se pueda depositar en él (Grados, 2007, P.149-151).

## 6.5 INTRODUCCIÓN A LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS

Una breve revisión de los antecedentes históricos y los orígenes de las pruebas psicológicas nos brindarán un panorama útil para comprender las pruebas actuales. La dirección que estas han avanzado, así como sus limitaciones y ventajas especiales, podrán entenderse mejor al considerarlas a la luz de sus precursores.

Desde el principio de la historia se ha reconocido que las personas difieren en cuanto a sus aptitudes cognoscitivas, características de personalidad y comportamiento, y que estas diferencias pueden evaluarse en cierta forma.

Hace casi 2500 años, Platón y Aristóteles escribieron acerca de las diferencias individuales, e incluso ya tenían como antecesores de esta actividad a los antiguos chinos. Desde la remota



fecha del año 2200 a.C., el entonces emperador chino instituyó un sistema de exámenes en el servicio civil para determinar si los funcionarios gubernamentales eran aptos para desempeñar sus labores. Este sistema de acuerdo con el cual se examinaba a los funcionarios cada tres años para evaluar su destreza en música, tiro de arco, equitación, etc., fue constituido por sucesivos gobernantes chinos, quienes incluyeron conocimientos de la ley civil, asuntos militares, agricultura, geografía, composición y poesía. Se trataba de exámenes orales, más que escritos, que evaluaban no solamente lo que respondían, sino también el cómo lo decían. Durante el siglo XIX, los gobiernos británico, francés y alemán diseñaron sus exámenes para el servicio civil tomando el antiguo sistema chino como patrón.

Durante la edad media era prácticamente inexistente cualquier preocupación por la individualidad. En la estructura social de la sociedad europea medieval, las actividades de la gente se determinaban en gran medida por la clase social en que se naciera. Se permitía poca libertad para la expresión o el desarrollo individual. No obstante hacia el siglo XVI, se tornó más progresista, menos doctrinaria y fue desarrollándose la idea que las personas eran únicas y tenían derechos a firmar sus dones naturales y a mejorar su posición en la vida. Sin embargo no fue hasta el siglo XIX cuando realmente se inició la evolución del estudio científico de las diferencias individuales en cuanto a aptitudes y personalidad.

### **Medición mental en el siglo XIX**

A principios del siglo XIX, los científicos solían considerar las diferencias en cuanto a habilidades sensoriomotrices y mentales sobre todo como un fastidio o una fuente de error. Antes de la invención de instrumentos precisos y automáticos para medir y registrar acontecimientos físicos, la precisión de las mediciones científicas de tiempo, distancia y otras variables físicas dependían en gran medida de las habilidades de percepción motrices de los observadores humanos. Los físicos dirigieron su atención hacia la construcción de instrumentos que fueran más precisos, y consistentes que la sola observación humana.

Impulsado por escritos de Charles Darwin sobre el origen de las especies y por el surgimiento de la psicología científica, el interés por el estudio de las diferencias individuales creció durante la última parte del siglo XIX. Darwin era inglés, pero la psicología de hecho fue bautizada como ciencia en Alemania al final del siglo XIX. Fue entonces cuando Gustav Fechner, Wilhelm Wundt, Hermann Ebbinghaus y otros psicólogos experimentales demostraron que los fenómenos psicológicos podían ser descritos en términos cuantitativos y racionales. Los acontecimientos que ocurrían en Francia y en Estados Unidos también fueron importantes para el desarrollo de las pruebas psicológicas.

La investigación de psiquiatras y psicólogos franceses sobre perturbaciones mentales influyó en el desarrollo de técnicas de evaluación y test, y el aumento de la atención dedicada a los

exámenes en las escuelas estadounidenses dio como resultado el desarrollo de medidas estandarizadas de los logros académicos.

Al igual que en la historia de cualquier disciplina, muchas personas de varios países desempeñaron papeles significativos en la fase pionera de la medición mental. Especial importancia a fines del siglo XIX tuvieron Francis Galton, J. McKeen Cattell y Alfred Binet, Francis Galton, primo del naturalista Charles Darwin, fue un caballero inglés que se interesó en las bases hereditarias de la inteligencia y en la medición de las habilidades humanas. Galton dedicó su atención en particular a la herencia del talento, pero también elaboró una serie de pruebas sensoriomotrices y diseñó varias técnicas para investigar las diferencias individuales en cuanto a aptitudes y temperamento.

James McKeen Cattell fue un estadounidense que, al regresar de Alemania tras haber obtenido un doctorado en psicología experimental, permaneció un tiempo en Inglaterra donde entró en conocimiento de los métodos y pruebas de Galton mientras fungía como su asistente. Más tarde en la universidad de Columbia, Cattell intentó relacionar las calificaciones de las mediciones de tiempo de reacción y discriminación sensorial con las calificaciones escolares. Clark Wissler y otros investigadores descubrieron que las relaciones, o correlaciones, entre el desempeño en las pruebas y el logro académico eran muy bajas. Toco a otro psicólogo francés, Alfred Binet, construir la primera prueba mental que contribuyó en forma significativa a la predicción del aprovechamiento académico.

### **Las pruebas a principios del siglo XX**

En 1904 el ministro de educación pública en París, Francia, comisionó a Alfred Binet y a su socio, el doctor Théodore Simon, para que elaboraran un procedimiento de identificación de niños, que al parecer fueran incapaces de sacar el provecho suficiente en las aulas escolares normales. Para este propósito construyeron una prueba, para ser administrada individualmente, que consistía en 30 problemas dispuestos en orden creciente de dificultad. En 1908 se publicó esta prueba revisada, conteniendo entonces una gran cantidad de subpruebas calificadas por niveles de edad, al calificar la revisión de 1908 de la escala de inteligencia de Binet-Simon, se introdujo el concepto de edad mental como una forma de cuantificar el desempeño general de una persona en la prueba.

Otros pioneros de pruebas y evaluaciones psicológicas fueron Charles Spearman en teoría de los test, Edward Thorndike en pruebas de aprovechamiento. Lewis Terman en pruebas de inteligencia, Robert Woodworth y Hermann Rorschach en pruebas de personalidad, y E. K. Strong hijo en mediciones de interés.

El trabajo de Arthur Otis con pruebas de inteligencia administradas colectivamente condujo directamente a la elaboración de los exámenes Alfa y Beta del ejército por parte de un comité



**“LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO  
ESTRATEGIA PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL”**

---

de psicólogos durante la primera guerra mundial. Cada uno de estos test, el Alfa para la gente que sabía leer y el Beta para analfabetos, se aplicaba en forma colectiva para medir las habilidades mentales de miles de soldados estadounidenses durante y después de la guerra (Aiken, 2003, P.1- 4).



## CAPITULO VII. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

### 7.1 CONCEPTO DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Las pruebas y los cuestionarios psicométricos son dos de los instrumentos más eficaces para saber cómo es una persona. Cuando se ajustan con cuidado a los requerimientos de un puesto, también demuestran el potencial de un individuo y su probable desempeño laboral.

Según Kaplan una prueba “Es un instrumento o técnica de medición utilizada para cuantificar el comportamiento o ayudar a entender y predecir la conducta”

Mientras que a las pruebas psicológicas o también denominadas psicométricas se les define de la siguiente manera:

“Son instrumentos objetivos que sirven para medir aspectos del comportamiento humano, entre los que se hallan diversas capacidades y otras características individuales, como son la personalidad, los valores y los intereses de la persona” (Parkinson, 2003, P.55).

“Es un conjunto de reactivos diseñados para medir características del comportamiento de las personas” (Kaplan, 2006, P.6).

Las mediciones psicométricas constituyen una parte sustancial de muchas organizaciones en el proceso de selección, pues generan información personal debidamente instruida.

### 7.2 OBJETIVOS DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS

El objetivo principal de las pruebas psicológicas en la actualidad es el mismo que el prevaleciente en todo el siglo xx: evaluar el comportamiento, las aptitudes cognoscitivas, los rasgos de personalidad y otras características individuales y de grupo, a fin de ayudar a formarse juicios, predicciones y decisiones sobre la gente. De manera más específica, las pruebas se usan para:

1. Seleccionar aspirantes a empleados y programas educativos y de capacitación.
2. Clasificar y colocar a las personas en contextos educativos y laborales.
3. Asesorar y guiar a las personas con propósitos de asesoría educativa, vocacional, y personal.



4. Conservar o despedir, promover y rotar estudiantes o empleados en programas educativos, de capacitación y en situaciones laborales.
5. Diagnosticar y prescribir tratamientos psicológicos y físicos en clínicas y hospitales.
6. Evaluar cambios cognoscitivos, intra o interpersonales relativos a programas educativos, psicoterapéuticos y otros de intervención en el comportamiento.
7. Supervisar la investigación sobre cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo y evaluar la eficacia de nuevos programas o nuevas técnicas (Aiken, 2003, P.9).

### 7.3 CALIDAD DE LAS PRUEBAS

Desde un punto de vista puramente lógico, los criterios para una buena prueba incluirían instrucciones claras para su aplicación, calificación e interpretación. También parecería ser una ventaja si una prueba ofrece economía en el tiempo al momento de aplicarla, calificarla e interpretarla. Sobre todo, una buena prueba parecería ser aquella que mide lo que pretende medir. De manera ideal, los resultados de los procedimientos de evaluación conducen a una mejora de la calidad de vida de quien responde la prueba y otros.

Más allá de la simple lógica existen criterios técnicos que usan los profesionales de la evaluación para estimar la calidad de las pruebas y otros procedimientos de medición. Estas consideraciones técnicas tienen que ver con la psicometría que puede definirse esta como la ciencia de la medición psicológica.

Para que una prueba sea de calidad debe contar con los siguientes criterios:

#### CONFIABILIDAD:

Una prueba puede medir de manera congruente un mismo atributo a lo largo del tiempo, sin que medie influencia alguna de factores irrelevantes. Así, una persona evaluada con la misma prueba (o con dos versiones equivalentes del mismo instrumento) en dos ocasiones distintas, debe generar resultados comparables. En términos técnicos, estos se conocen en español como establecimiento de confiabilidad test-retest.

#### VALIDEZ:

Una prueba debe medir aquello para lo que se supone fue creada. Por ejemplo, se esperaría que una prueba de razonamiento numérico mida algún aspecto de la habilidad aritmética o matemática de un individuo y no, por decir algo, su capacidad verbal. Este punto es importante y va más allá de lo que “aparenta” una prueba (validez nominal). Se basa en la



posibilidad de demostrar que una prueba produce resultados que se correlacionan con alguna otra medición realizada de un mismo atributo.

#### IMPARCIALIDAD:

Las pruebas no pueden discriminar injustamente en términos de raza, cultura, género o cualquier otro factor similar. Resulta claro que habrá diferencias de desempeño, pero éstas habrán de deberse a disimilitudes reales en el atributo que se esté midiendo y no sólo a la forma en que se elaboró la prueba.

#### PREDICCIÓN:

Una prueba debe ser un indicador certero del desempeño futuro. En un contexto de selección de personal, esta cualidad resulta crucial, ya que las pruebas suelen utilizarse para identificar, de entre un grupo de aspirantes, a los que tienen más probabilidades de desempeñarse mejor en un determinado puesto. Para lograrlo, es necesario determinar que una buena prueba realmente pronostique el desempeño de un sujeto, correlacionado para ello los resultados de sus pruebas con las mediciones de su desempeño (validez predictiva).

#### ESTANDARIZACIÓN:

La estandarización supone la uniformidad de los procedimientos en la aplicación y calificación de la prueba. Es evidente que si los resultados que obtienen distintas personas han de ser comparables, las condiciones del examen tienen que ser las mismas para todos. Tal requisito es sólo una manifestación de la necesidad de tener condiciones controladas en todas las observaciones científicas. En una situación de prueba, la única variable independiente es a menudo el individuo examinado (Anastasi, 1998, P.6).

Es enorme el esfuerzo destinado a que las pruebas funcionen efectivamente y midan factores pertinentes en situaciones laborales específicas (Parkinson, 2003, P.56-579).

## 7.4 PARTES QUE INTERVIENEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS

Las partes que intervienen en la valoración, implementación y evaluación son de suma importancia, ya que estas determinan el logro o fracaso de una buena evaluación al momento de seleccionar al candidato adecuado al puesto vacante o de nueva creación.

## EL ELABORADOR DE LA PRUEBA

Aquellas personas que crean pruebas u otros métodos de evaluación, proporcionan una amplia variedad de antecedentes, habilidades e intereses al proceso de elaboración de la prueba. Como lo son las siguientes instituciones:

- American Psychological Association, APA (La Asociación Psicológica Estadunidense).
- American Association for Counseling and Development.
- Committee on Ethical guidelines for Forensic Psychologists.
- National Association of School Psychologists.
- American Educational Research Association AERA (La Asociación Estadunidense de investigación Educativa).
- National Council on Measurement in Education NCME (El Consejo Nacional sobre Medición en Educación).

Estas organizaciones profesionales han publicado normas de comportamiento ético que abordan de manera específica aspectos de la elaboración y uso responsable de pruebas.

## EL USUARIO DE LA PRUEBA

Las pruebas son empleadas por una amplia variedad de profesionales, incluyendo psicólogos clínicos, orientadores, personal de recursos humanos, profesores y personal escolar. Las normas así como otros lineamientos oficiales de otros diversos organismos profesionales, tienen el deber de comunicar a los usuarios de la pruebas respecto a cómo, por qué, y las condiciones bajo la cuales deben usarse las pruebas.

## EL QUE RESPONDE LA PRUEBA

Una prueba puede ser aplicada ya sea individual o colectivamente. Las personas que responden pruebas enfocan una situación de evaluación en diferentes formas, quienes responden la prueba pueden variar con respecto a numerosas variables (ansiedad de la prueba que estén experimentando, la incomodidad física, la angustia emocional, etc.) y los administradores de las pruebas deben ser sensibles a la diversidad de respuestas posibles ante una situación de pruebas.

Quienes responden las pruebas tienen derecho a dar su consentimiento para ser examinados, el derecho de que los resultados de la prueba sean confidenciales y a ser informados de los resultados.

## 7.5 UN REACTIVO

Un concepto importante y que se menciona frecuentemente dentro de la implementación y evaluación de las pruebas psicométricas, es el reactivo. Un reactivo toma diferentes usos dentro de las evaluaciones, dentro de nuestra investigación, el reactivo se define como un estímulo que causa una respuesta predeterminada, es decir, el reactivo conduce hacia la forma particular que la respuesta debe tener.

Un reactivo es un examen de un atributo mental, es una unidad de medida, con un estímulo y una respuesta preestablecida, de la cual se puede inferir el desempeño de la persona en algún constructo psicológico (conocimiento, habilidad, predisposición o cualidad).

El reactivo de una prueba posee cuatro partes:

1. El estímulo al que responde el examinado. Denominado a menudo la base del reactivo, puede ser una pregunta, el estímulo también puede ser una imagen, acompañada por una pregunta oral.
2. El formato de respuesta. Incluye factores respecto de si éste es un reactivo opcional múltiple o de construcción de respuesta.
3. Entre las condiciones que rigen la respuesta. Se hallan variables como el límite de tiempo para responder o si quien aplica la prueba puede sondear las respuestas ambiguas y como se registra exactamente la respuesta. Por ejemplo una hoja de respuestas en el cuadernillo de la prueba.
4. El procedimiento para calificar, es una parte fundamental del reactivo. En el caso de una prueba de opción múltiple de capacidad o aprovechamiento, cada reactivo podría calificarse como correcto o incorrecto (Thomas P. Hogan, 2004, P.202).

## FORMATO DE REACTIVOS

A las variables, tales como la forma, plan, estructura, arreglo y disposición de los reactivos de pruebas individuales, se les llama en forma colectiva formato de reactivos.

Los dos tipos de formato de reactivo que analizaremos son:

1. El formato de respuesta seleccionada. Requiere que quienes responden la prueba elijan una respuesta entre una serie de alternativas.



2. El formato de construcción de respuesta. Requieren que los examinados no solamente seleccionen la respuesta correcta, sino que la proporcionen a lo que creen.

Si una prueba está diseñada para medir el rendimiento, y los reactivos se redactan en el formato de selección de respuesta, entonces los examinados deben elegir la respuesta que se considere correcta.

Si una prueba está diseñada para medir la fuerza de un rasgo particular y los reactivos están redactados en el formato de selección de respuesta, entonces los seleccionados deben elegir la respuesta mejor con respecto a ellos mismos.

En el mismo sentido en que una prueba es confiable y válida, podemos decir que un buen reactivo de pruebas es confiable y válido. Además, un buen reactivo de prueba ayuda a diferenciar a los examinados, es decir, un buen reactivo de prueba es aquel que otorga una calificación alta como un total correcto obtenido. También podemos describir un buen reactivo de prueba como uno que da una calificación baja, como un total correcto obtenido (Cohen, 2006, P. 202).

## 7.6 ADMINISTRACIÓN, APLICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS TEST

Sin importar que tan cuidadosamente se elabore una prueba, los resultados no tienen ningún valor si no se administra y califica ésta en forma adecuada. Las normas que conciernen específicamente a la administración, calificación y registro de pruebas ponen énfasis en la importancia de tener instrucciones claras para que la administración y la calificación se sigan con todo cuidado. Las normas también hacen hincapié en que los materiales de las pruebas deben conservarse seguros, de que los fraudes han de detectarse y controlarse, y la interpretación de los resultados debe ser clara al leerla.

### 7.6.1 APLICACIÓN DE LOS TEST

El procedimiento que debe seguirse para aplicar una prueba o cualquier otro instrumento psicométrico depende del tipo de que se trate (individual o colectiva, con tiempo predeterminado o sin éste, cognitiva o afectiva), lo mismo que de la edad cronológica, la educación, los antecedentes culturales y el estado físico y mental del examinado. No solo la disposición, la habilidad para resolver pruebas y la motivación de los examinados afectan el desempeño, sino también la apariencia y el comportamiento de quien aplica la evaluación, así como la situación.



- DEBERES DEL EXAMINADOR ANTES DE LA PRUEBA

**La programación:** Al programar una prueba, el examinador debe tomar en cuenta las actividades que suelen realizar los examinados en esa hora del día. Debe informárseles con suficiente anticipación, donde se administraran las pruebas, y el tiempo que durara dicha prueba.

**Consentimiento informado:** El consentimiento informado consiste en un acuerdo entre una institución o individuo y una persona en particular o su representante legal. Con los términos del acuerdo se otorgan permisos para aplicar test psicológicos a una persona y/o conseguir otra información con propósito de evaluación o de diagnóstico.

*Debe tenerse el consentimiento informado de quienes se someterán a una prueba, o de sus representantes legales cuando sea adecuado, antes de iniciarla excepto; (a) cuando la evaluación sin consentimiento sea ordenada por ley o por reglamento gubernamental; (b) cuando la evaluación sea parte de las actividades habituales de la escuela, o (c) cuando el consentimiento esté claramente implícito (American Educational Research Association et al., 1999, p.87).*

**La familiarización de la prueba:** Debido a que la persona que administra una prueba estandarizada rara vez es la misma que la elaboro, debe estudiarse con cuidado el manual adjunto antes de iniciar el proceso de evaluación, no debe de haber duda con el material de la prueba y el procedimiento de aplicación. Es recomendable que el examinador mismo se someta a la prueba antes de administrarla a otra persona. Así mismo revisar las instrucciones y otros materiales del procedimiento justo antes de la aplicación. Los folletos, las hojas de respuestas y otros materiales de la prueba deben revisarse y contarse con anterioridad.

**Reducir los fraudes:** Los examinadores bien capacitados están muy conscientes de la importancia de la seguridad de la prueba, tanto antes como después de administrarla.

*Debe advertirse a quienes se someten a una prueba que hacer que otra persona responda el examen en su lugar, revelar material confidencial o cualquier otra forma de fraude es un comportamiento inadecuado que puede generar sanciones (American Educational Research Association et al., 1999, p.88).*

Antes que se sometan a la prueba debe procurar tener asientos confortables y de ser preciso dejar que los examinados dejen un asiento libre, preparar formas múltiples de la prueba y repartir formas distintas a los examinados adyacentes, otra posibilidad es usar diversas hojas de respuestas, es decir con distintas disposiciones. Cuando se administre a grupos grandes debe emplearse varios vigilantes, ellos pueden ayudar a distribuir y recoger los materiales de la prueba y a responder dudas sobre el procedimiento, además, su presencia tiende a



desalentar las conductas tramposas y la indisciplina, todo esto ayudara a que los examinados no cometan fraudes al momento de su aplicación.

- DEBERES DEL EXAMINADOR DURANTE LA PRUEBA

**Seguir las instrucciones de la prueba:** Mediante instrucciones meticulosamente preparadas, que se leen en forma lenta y clara al presentarse oralmente, se informa a los examinados sobre los objetivos de la prueba y como anotar sus respuestas. Se pide a los examinadores de pruebas estandarizadas que sigan cuidadosamente las instrucciones de administración, aun cuando una explicación adicional podría aclarar la tarea para los examinados.

**Permanecer alertas:** Al administrar una prueba colectivamente, ya sea estandarizada o no, el examinador debe mantenerse alerta para evitar las trampas, así como que no se hable o haya ruido innecesario.

**Establecer una relación interpersonal:** Tanto en pruebas individuales como colectivas, el comportamiento del examinador puede tener un efecto considerable en la motivación en el comportamiento de los examinados. En ocasiones hasta una sonrisa puede brindar animo a los examinados nerviosos o poco preparados a fin de conservar la calma y logren un desempeño óptimo. Tanto en pruebas individuales como colectivas, una buena regla a seguir es mostrarse amigable pero objetivo, con autoridad mas no autoritario, con modales y vestuario apropiados y a cargo de la situación de evaluación.

**Prepararse para manejar problemas especiales:** El examinador debe prepararse para manejar problemas especiales, una situación de evaluación siempre produce cierta tensión en cualquier persona. Las pruebas en personas jóvenes, muy viejas, perturbadas mentalmente, con retraso mental, discapacidad física o desventajas culturales presentan problemas especiales, en algunas situaciones, tal vez tengan que darse las preguntas y las respuestas en forma oral y no escrita, o en una lengua en particular, por lo cual el examinador no solo debe estar familiarizado con el material, sino conducirse de manera alerta, flexible, cálida y objetiva.

**Flexibilidad:** También se permite cierta flexibilidad al administrar pruebas no estandarizadas e incluso en algunos instrumentos estandarizados, pero el exceso de flexibilidad puede volver inútiles las normas establecidas con propósitos de interpretación.

Algunos procedimientos reconocidos, que se han adaptado de técnicas de instrucción reconocidos son los siguientes:

- ✓ Proporcionar tiempo suficiente para que los examinados respondan el material de la prueba.
  - ✓ Permitir la práctica necesaria con reactivos de ejemplos.
  - ✓ Usar periodos de evaluación relativamente cortos.
  - ✓ Observar si hay signos de fatiga o angustia y tomarlos en cuenta.
  - ✓ Ser consiente y tomar las medidas pertinentes en caso de defectos visuales, de audición y otros sensoriales o perceptuales-motrices.
  - ✓ Brindar estímulo y esfuerzo positivo con generosidad.
  - ✓ No intentar obligar a los examinados a responder cuando se han resistido a hacerlo en varias ocasiones.
- DEBERES DEL EXAMINADOR DESPUES DE LA PRUEBA

Después de administrar una prueba individual, el examinador debe recoger y guardar en lugar seguro todos los materiales de la prueba. Tras la administración de una prueba colectiva en grupo, el examinador tiene que recoger los materiales pertinentes (folletos, hojas de respuesta, papel para usar como borrador, lápices, etc.). Es preciso animar a los examinados sobre su desempeño. Al terminar la prueba, también se dará información sobre lo que se hará con los resultados.

De igual manera el examinador califica las pruebas de acuerdo con las instrucciones del editor, se asegura de ajustarse a las normas establecidas y utiliza algún método para seleccionar al personal adecuado al puesto, si es conveniente integra la información con otras mediciones, al igual que mantiene la confiabilidad de los resultados y los mantiene en un lugar seguro, y si es necesario retroalimenta a los aspirantes.

## 7.6.2 CALIFICACIÓN DE LOS TEST

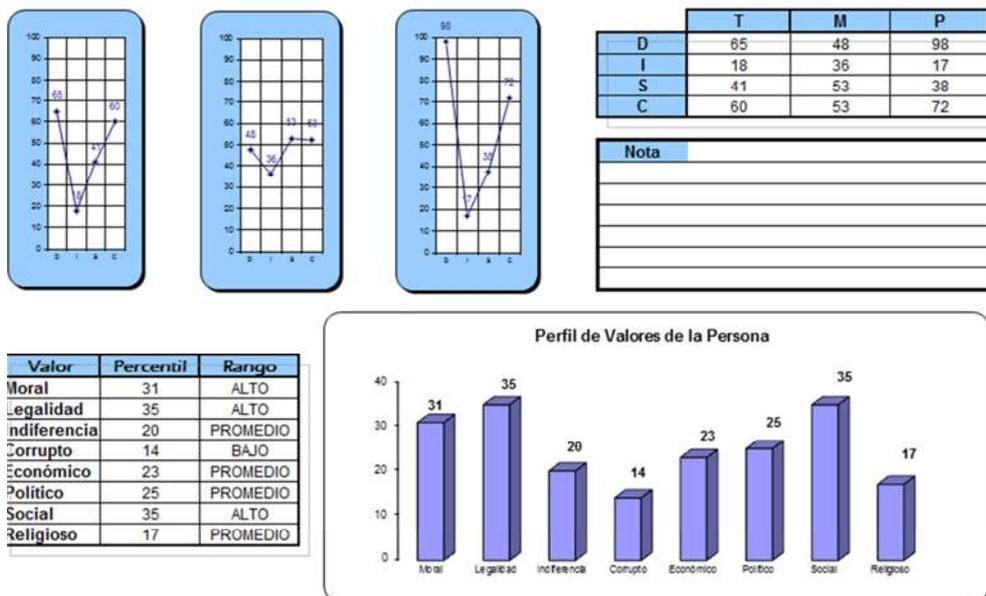
Aunque las pruebas pueden clasificarse de muchas maneras, por lo general miden el desempeño máximo o característico de los individuos. El desempeño máximo se refiere a que tan bien puede hacer algo un sujeto, por ejemplo, utilizar información numérica, mientras que el desempeño característico (o típico) muestra la probabilidad de que la persona “se conduzca” de una determinada manera en su casa o en el trabajo. Desde el punto de vista de

la pruebas, la primera categoría incluye todas las pruebas de habilidad, en tanto que la segunda abarca mediciones de la personalidad y otras características similares (Parkinson, 2003, P. 57).

Cuando un aspirante ha terminado una serie de pruebas, el siguiente paso consiste en calificarlas para generar lo que se conoce como puntuaciones brutas. Que no son más que el número de preguntas respondidas de manera correcta.

A continuación veremos la manera de calificar las pruebas psicométricas, mediante tres métodos:

1. **Protocolo:** En esta modalidad de evaluación, se parte de la percepción de las imágenes dibujadas por los aspirantes y los rasgos específicos que cada una de ellas representa, mismos que al ser comparados con el protocolo de rasgos arrojan un resultado. Como ejemplo de ello están los tests del Árbol, la Figura Humana.
2. **Escala de Puntuación:** Es una escala que lista varios factores o características, mediante esta escala se asignan a cada opción de respuesta un valor, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado, en una escala que vaya de bajo a alto. La más común consiste en describir los resultados en percentiles. Cuando se grafique los resultados nos permitirá identificar cuáles son las áreas del ser humano más desarrolladas. Ejemplo: test Zavic, Cleaver.



3. **Plantilla:** Modelo o patrón para crear nuevo documentos, este método de evaluación facilita la reproducción de copias idénticas, mediante una secuencia de comandos que

sirven como “cerebro” guardando la información obtenida. Como la configuración del código y la de preguntas y respuestas. Ejemplo: Zavic, 16 PF, entre otras.

## 7.7 CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Existen dos áreas principales en la psicología industrial/organizacional, la de psicología de personal y la organizacional.

La psicología de personal es el estudio y práctica del análisis de puestos, el reclutamiento laboral, la selección de empleados y la evaluación del desempeño laboral. La psicología organizacional considera el liderazgo, la satisfacción laboral, la motivación de los empleados y diversos factores que rodean el funcionamiento de las organizaciones (Kaplan y Saccuzzo, 2006, P. 510).

Para nuestra investigación nos basaremos en la psicología del personal. Las pruebas psicométricas pueden clasificarse en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema de clasificación.

### 7.7.1 EN CUANTO A LA FORMA DE ADMINISTRARLAS

- **INDIVIDUALES:** Aquellas que se aplican a un sujeto a la vez, o sea, que no pueden aplicarse al mismo tiempo a dos o más personas por medio de un solo examinador, hay numerosas pruebas destinadas a administrarse individualmente. Un buen ejemplo sería la Escala de Inteligencia de Stanford-Binet.
- **COLECTIVOS O DE GRUPO:** Son los que pueden pasar muchas personas al mismo tiempo. Para usos industriales, se prefieren en general las pruebas de grupo, debido a que su administración resulta más económica. (Blum y Naylor, 1999, P132).

### 7.7.2 EN CUANTO A LA FORMA DE REALIZARLAS

- **PAPEL Y LAPIZ:** El sujeto recibe simplemente un papel de prueba o un folleto impreso que contiene las preguntas, y marca sus respuestas de alguna manera escrita en la hoja de contestación que se le proporciona, o en algunos casos una simple hoja en blanco pidiendo y se realice ahí el test. A esta categoría pertenece la mayoría de las pruebas de inteligencia, intereses y personalidad.



- **COMPUTARIZADOS:** Aunque están destinados a grupos numerosos, estos test son una situación de test individual, en la cual el sujeto actúa recíprocamente con una computadora. Las preguntas aparecen una a la vez sobre una pantalla de televisión y el sujeto oprime un botón que corresponde a la respuesta escogida (Schultz, 1991, p.125).

### 7.7.3 EN CUANTO AL TIEMPO DE ADMINISTRARLAS

- **VELOCIDAD:** El test de velocidad, tiene un lapso fijo, transcurrido el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo. La tarea consiste en completar tantas respuestas como sea posible en un corto periodo.
- **PODER:** Se dice que es de poder cuando la calificación de una persona se basa exclusivamente en su capacidad para responder correctamente a las preguntas, por muy largo que sea el tiempo que necesite para ello (por supuesto dentro de lo razonable).

### 7.7.4 EN CUANTO A LA HABILIDAD ACTUAL

Con mucha frecuencia, los autores establecen distinciones entre las pruebas de aptitudes y las de desempeño.

- **APTITUDES:** Se supone miden el potencial de una persona en un campo dado.
- **DESEMPEÑO:** Son una medida de la destreza o habilidad actual de la persona en el momento en que se efectúa la prueba.

Puesto que una misma prueba puede considerarse de desempeño como de aptitudes, dependiendo de su utilización, este sistema de clasificación suele resultar confuso. Así, en el caso de muchas pruebas, se puede medir la cantidad de habilidad actual y utilizar el resultado para predecir el desempeño futuro.

### 7.7.5 EN RELACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS MEDIDAS

Es probable que el sistema de calificación utilizado con mayor frecuencia se base en el tipo de conducta que se supone que debe medir la prueba. Así, tenemos pruebas diseñadas para medir la inteligencia, la personalidad, los intereses, la visión, las aptitudes musicales, las



aptitudes artísticas, las aptitudes mecánicas, las habilidades verbales, etc., donde cada uno de los grupos incluye una conducta bastante específica.

**INTELIGENCIA:** Para decir que una persona es más inteligente que otra, debemos estar preparados para definir la inteligencia.

Alfred Binet, uno de los autores originales de la prueba que lleva su nombre, definió la inteligencia como “La tendencia de tomar y mantener una dirección definida; la capacidad para hacer adaptaciones con el propósito de alcanzar un fin deseado y el poder de la autocrítica”.

Spearman, en contraste, definió la inteligencia como “La capacidad de deducir relaciones o correlaciones”.

De acuerdo con Freeman la inteligencia es “La capacidad de aprender” y “La capacidad de tener pensamientos abstractos”.

Para Anderson, la inteligencia “Es bidimensional y está basada en las diferencias individuales en la velocidad del procesamiento de información y su funcionamiento de ejecución influido en gran medida por procesos inhibitorios”.

Tales definiciones reflejan las corrientes y teorías más generales que siguen los investigadores. T.R. Taylor identificó tres tradiciones de investigación independientes que han sido empleadas para estudiar la naturaleza de la inteligencia humana: El enfoque psicométrico, El de procesamiento de información, y El cognoscitivo. De acuerdo con el enfoque psicométrico, se analizan las propiedades de la prueba mediante una evaluación de sus correlatos y dimensiones subyacentes. Bajo el enfoque del procesamiento de información se analizan los procesos que subyacen a la forma como aprendemos y solucionamos problemas. Finalmente, la tradición cognoscitiva se concentra en cómo se adaptan los humanos a las demandas del mundo real.

El objetivo de las pruebas de inteligencia es medir la agilidad y capacidad mental. Valoran uno o más tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario. Como ejemplo, podemos mencionar el razonamiento verbal y la habilidad para los números (Salvador, 2004, P. 180).

Grados (2003, P. 230) define dichas pruebas como a aquellas que miden la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:



1.-Factor general de la inteligencia (factor g).

2.-Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

**INTERESES:** Como intereses se puede definir a aquellas aspiraciones, objetivos que una persona quiere hacer. El inventario de intereses tiene mayor valor en la orientación y asesoramiento vocacional que en la selección de personal para el sector industrial. Sin embargo hay compañías que lo incluyen en su programa global de pruebas, para determinar la idoneidad del individuo para oficios específicos. Al mismo tiempo, las pruebas ayudan a predecir si los individuos se van a sentir contentos con sus ocupaciones. El simple hecho de que a alguien le interese mucho un trabajo, no significa que posea la capacidad para dar buen rendimiento. Significa simplemente que sus intereses son compatibles con los de aquellos que sobresalen en esa profesión.

Desde luego, si el test demuestra que la persona tiene el menor interés en determinado trabajo, habrá pocas probabilidades de que lo realice debidamente (Schultz, 1985, p. 128).

Dichas pruebas requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentándole al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cual es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

**PERSONALIDAD:** Se entiende por personalidad la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicológicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente.

Dos grandes corrientes han sido identificadas a través del estudio de la personalidad: la medición de aspectos “negativos”, tales como desadaptación, enfermedades mentales y delincuencia; y la medición de aspectos “positivos” tales como los intereses, actitudes y valores (Guth, 2001, P. 131). Como bien los test de la personalidad miden los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona. Dos instrumentos de medición de la personalidad son el informe introspectivo y las técnicas proyectivas. El inventario de informes introspectivos presenta a los sujetos varios reactivos que versan sobre ciertas situaciones, síntomas o sentimientos; luego se les pide indicar la precisión con que cada uno los describe o su concordancia con él. Las técnicas proyectivas presentan al individuo un estímulo



ambiguo, como las manchas de tinta. Su tarea consiste en encontrarles estructura y significado; en otras palabras, debe decir lo que ve en la figura (Schultz, 1991, P.133).

Las pruebas de personalidad tratan de evaluar la motivación del individuo, sus adaptaciones a las tensiones de la vida cotidiana, su capacidad para el trato interpersonal y su auto-imagen. Estas cosas se expresan en términos del significado relativo que tengan dentro de la persona características tales como la confianza en sí misma, las aspiraciones, la decisión, el optimismo, paciencia, miedo y desconfianza. Las pruebas más populares de personalidad son las que se efectúan con lápiz y papel (Strauss, 1981, P. 389).

Los rasgos de la personalidad pueden medirse de muchas maneras, y está compuesta por cinco dimensiones. Estos grandes factores, ampliamente aceptados en el área de la psicología de la personalidad son:

- Extroversión. Grado en que la persona es comunicativa, activa, agresiva, y excitable.
- Afabilidad. Grado en que la persona es confiada, afable, generosa, tolerante, honesta, cooperativa y flexible.
- Diligencia. Grado en que la persona es formal y organizada, y se adapta y persevera en las tareas.
- Estabilidad emocional. Grado en que la persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Apertura a la experiencia. Grado en que la persona es intelectual, filosófica, penetrante, creativa, artística y curiosa.

De estos cinco factores, la diligencia parece ser la que está más relacionada con el rendimiento laboral. Es difícil imaginar una medida del rendimiento que no requiera formalidad o una empresa que no se aprovechara de la contratación de empleados diligentes. La diligencia por lo tanto es el predictor de la personalidad generalmente más válido para el rendimiento laboral (Gómez, 1997, P. 152).

**RENDIMIENTO:** El procedimiento más sencillo y obvio consiste en dar al candidato una muestra del trabajo que debe hacer, y pedirle demuestre su habilidad para ejecutarlo (Strauss, 1981, P. 387).

Una prueba de rendimiento se construye a partir de un diseño desarrollado con cuidado que los expertos aseguran incluyen las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran de contenido válido.



**APTITUDES:** Una prueba de inteligencia viene a ser una especie de prueba de aptitud que mide la capacidad total de aprender del candidato. Sin embargo los sociólogos han perfeccionado un gran número de pruebas de aptitud mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades, de que el solicitante pueda aprender oficios específicos (Strauss, 1981, P. 387).

Estas pruebas miden la capacidad de un solicitante, es decir, su potencial. Y tienen por objeto indicar la relativa destreza en la actuación física que debe tener el candidato (Mercado, 2004, P.180).

En muchos puestos, los test de aptitudes se crean específicamente para medir las habilidades que se requieren; sin embargo, existen test ya publicados que cuantifican las aptitudes generales necesarias para las destrezas mecánicas y las labores de oficina. Varios test cuantifican las aptitudes para trabajos de oficina y sirven para prever el éxito en ellos. Se concentran en la velocidad y la exactitud de la percepción (Schultz, 1991, P. 129).

## 7.8 BATERIAS PSICOLÓGICAS

En México uno de los significados de la palabra batería se refiere al conjunto de utensilios de cocina que se utilizan para cocinar. Un significado un tanto similar en psicometría es la definición de la palabra batería: una colocación o agrupamiento de objetos parecidos que serán utilizados en conjunto.

Cuando los evaluadores en psicología hablan de una batería de pruebas, se están refiriendo a un grupo de pruebas que se administran en conjunto para recabar información acerca de un individuo a partir de una variedad de instrumentos.

Grados Ponce (2003, P. 305), define las baterías psicométricas como “Conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades”.

En su libro Psicología industrial Frank (2005, P.124), se refiere a ellas como “Conjunto de pruebas que por lo general evalúan una variedad de diferentes atributos”

El término “Batería” por lo general implica que todos los test pueden aplicarse en una sola sesión o en periodos cortos.

Para seleccionar una prueba y acoplar sus características a las necesidades de evaluación de personal es recomendable realizar ciertos cuestionamientos, como ¿saber qué es lo que dicha prueba quiere medir?, ¿cuál es el tiempo de aplicación?, ¿cuáles son las características que

el sujeto debe poseer?, si ¿se cuenta con un perfil del puesto o la descripción del mismo?, ¿cuánto tiempo, dinero y recursos dispone la empresa para aplicar las pruebas?, entre otras, mismas que en su conjunto nos ayudaran a hacer un resumen de la evaluación del candidato.

El encargado de seleccionar al personal dentro de una organización, tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, por tanto es imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

### 7.8.1 CARACTERÍSTICAS PARA SELECCIONAR UN PRUEBA

Para seleccionar una prueba hay que considerar que debe tener las siguientes características:

1. Graduable. Es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.
2. Estandarizada. Significa que fue verificada en una gran cantidad de sujetos.
3. Válida. Significa que cuantifique con precisión lo que desea medir.
4. Confiable. Significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
5. Inédita. Es decir, que la prueba no sea conocida por el examinando.
6. Debe contener dispersión. Significa que los examinandos puedan tipificarse en grupos, según su clasificación.
7. Interesante. Es decir, que atraiga la atención del examinado.
8. Resultados uniformes. Es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
9. Objetiva. Que los resultados no dependan de opiniones ni juicios personales.
10. Constante. Significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Al haberse considerado los puntos anteriores, no se debe pensar que una sola prueba puede arrojar todos los datos necesarios, también debe tomarse en cuenta que la batería por sí sola no ofrecerá toda la información requerida; es básico reconocer y recurrir a todo el proceso de selección.

Para diseñar una prueba debe considerarse los siguientes factores:

- Según el puesto. Con base en el análisis de puesto se establece que funciones psicológicas son deseables que mida un aspirante a determinado puesto.
- Según el tiempo. Las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de datos.
- Según el costo. Seleccionar las pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprende los siguientes tipos de pruebas:

1. Pruebas de inteligencia
2. Pruebas de personalidad
3. Pruebas de intereses o preferencias y valores
4. Prueba de aptitudes o habilidades

El número de exámenes que contiene una batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación al puesto (Grados, 2001, P. 344).

La formación de baterías, se hace de acuerdo con el nivel o la jerarquía, dentro de la organización es un medio por el cual los analistas de la conducta examinan, con miras al futuro, el grado de adecuación entre el puesto y el individuo, y así garantizar la adaptabilidad, la productividad y la calidad, el crecimiento empresarial, la satisfacción del individuo, la eficiencia y la disminución de los índices de rotación de personal.

## 7.9 DESCRIPCION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS

Entre las pruebas que anteriormente mencionamos y de acuerdo a las características que miden, describiremos algunas de ellas, ya que existe gran diversidad de pruebas.

### **BARSIT**

En la práctica profesional se necesita estimar el nivel de inteligencia de un grupo, por lo tanto, este permite obtener un índice general de la inteligencia de un sujeto, entendiéndola ésta como, la capacidad de aprendizaje.

El propósito del test:

- Determinar el nivel general de la inteligencia (entendida como la capacidad de aprendizaje).
- Comparar la composición de la distribución de grupos. Si se usa con este fin, se obtiene una apreciación de la distribución del grupo y si se puede comparar la composición de dicho grupo con sus fines.
- Seleccionar previamente casos excepcionales. Al aplicar el Barsit a grupos, se pueden escoger los individuos que hayan alcanzado resultados superiores o inferiores para estudio detallado de tales casos extremos, infra o subnormales, y aplicarles reactivos adecuados.
- Adaptación al sujeto. El Barsit como prueba inicial sirve de adiestramiento para aquellos individuos que no hayan tenido anteriormente ocasión de realizar pruebas o test. Este primer contacto con un test, relativamente sencillo, establece una “empatía” entre el sujeto y las sucesivas pruebas, y los resultados serán orientados para determinar la aplicación de otros test.

Descripción del test.

El test está impreso en un pliego de cuatro páginas. La primera página contiene los datos de identificación del sujeto, las instrucciones y diez ejemplos que deben ser resueltos con la ayuda del examinador, en las tres páginas restantes, figuran setenta “ítems” o cuestiones escalonadas experimentalmente con arreglo a la dificultad intrínseca que presentan y mezclan progresivamente los cinco tipos de preguntas o ítems que se van formulando ya sea:

- Información o conocimientos generales.
- Comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de puestos.
- Razonamiento verbal, discriminando la palabra que expresa un concepto diferente a otras cuatro que mantienen entre si una semejanza de categoría.
- Razonamiento lógico mediante la asociación a un elemento dado del análogo, de acuerdo con otra asociación conocida.
- Razonamiento numérico mediante series de números que deben completarse, una vez deducida la regla que rige a cada serie.



A excepción de las series numéricas, los otros cuatro tipos de preguntas se formulan por el sistema de selección múltiple. En este caso el sujeto no debe escribir ninguna palabra, limitándose a subrayar la respuesta seleccionada adecuada a la cuestión que se le presenta.

El Barsit es un test que puede emplearse individualmente y colectivamente, es de fácil aplicación ya que es de lápiz y papel, y se recomienda como prueba inicial a un nivel de aplicación de primaria, su duración es de 10 minutos.

## **16 PF**

El cuestionario de 16 factores de la personalidad, es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en corto tiempo. El cuestionario se basa en medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Los factores de la personalidad que mida el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Esas 16 dimensiones o escalas son esencialmente independientes. Además de los 16 factores principales de la personalidad, el instrumento puede usarse para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales, las cuales son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios.

Una primera propiedad importante del 16 PF es su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad (del fundamento de la esfera de la personalidad). Otra propiedad importante es la orientación de las escalas hacia una medición funcional. Es decir, las escalas no están diseñadas en términos o conceptos subjetivos, o a priori sino que están dirigidas a localizar previamente las estructuras naturales de la personalidad relacionadas con la forma en que ésta se desarrolla actualmente. Asimismo, tiene que ver con los conceptos básicos de la personalidad, las mediciones se hacen incrementalmente relacionadas con un cuerpo organizado e integrado de conocimientos prácticos y teóricos en los campos clínicos, educativos, industriales y de investigación básica.

La primordial característica del 16 PF que lo distingue de la mayoría de los cuestionarios para adultos es que está basado firmemente en el concepto de la esfera de la personalidad, un diseño para asegurar la cobertura de reactivos iniciales para todas las conductas que comúnmente entran en la clasificación y en las descripciones de personalidad. Así, se ha construido el instrumento no solamente con material factorial sino que también es parte de la investigación general estructurada sobre personalidad en los datos de clasificación de la vida diaria, pruebas objetivas, etc.

De este modo, el 16 PF consiste en escalas orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana, validado con respecto a los factores primarios de la personalidad y originados en psicología general.

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

- Sociabilidad
- Solución de problemas
- Estabilidad emocional
- Dominancia
- Impetuosidad
- Responsabilidad
- Empuje
- Sensibilidad
- Susplicacia
- Imaginación
- Diplomacia
- Seguridad
- Rebeldía
- Individualismo
- Cumplimiento
- Tensión

#### Materiales para la Aplicación

Cuadernillo compuesto por 185 reactivos, cuenta con una hoja de respuestas y una hoja de perfil y dimensiones globales. Esta hoja posee por una de sus carillas un modelo para la obtención manual de los capítulos para las 5 dimensiones globales. La otra carilla permite elaborar un perfil gráfico con todos los datos y puntuaciones del sujeto. Software que permite obtener las puntuaciones directas (puntos brutos) para cada escala del 16 PF. También permite imprimir informe con estos resultados.

En la primera página del cuadernillo de preguntas están impresas las instrucciones. Es conveniente que antes de que comience la aplicación, el evaluador lea en voz alta las instrucciones y se asegure que todos las comprendieron satisfactoriamente.

Este tests puede aplicarse a todos los puestos con una duración de 40 minutos aproximadamente. Mediante una aplicación individual o colectiva.

## TEST DEL ÁRBOL

El test del árbol entra dentro de los llamados “Test Proyectivos” o “Test Gráficos”.

Todo dibujo constituye un lenguaje de imágenes cuya finalidad última es comunicar. En este todo, niño y/o adulto informa acerca de sí mismo, de su evolución psicosexual y de su relación con el mundo en el que se desarrolla, etc. Toda producción gráfica lleva la marca de la vida psíquica del individuo.

Luquet menciona que “La acumulación de detalles en los dibujos aumenta con la edad, y por lo tanto, constituye un elemento de juicio respecto del desarrollo mental”.

El método del test del árbol ha sido establecido de manera muy estricta, de modo que el experimentador, para utilizarlo correctamente, debe ceñirse a las instrucciones que se dan. El material que se exige es de los más simples: hojas de papel en blanco, de formato comercial, un lápiz ni muy duro ni muy blando. Después se indica lo siguiente: “Dibuje un árbol, cualquiera que sea y como le plazca”.

Algunos de los aspectos que se califican en el trazado del árbol son los siguientes: altura del árbol, el suelo, las raíces, la simetría, posición de la hoja el cruzamiento, el tronco, entre otros (Renée Stora).

Su fundamento está en la proyección inconsciente de la propia persona en el dibujo en el que se reflejan los tres planos dinámicos: El inconsciente (raíces y suelo), el preconscious (tronco) y el consciente (copa), lo que también puede hacerse coincidir con el **ego**, el **yo** y el **superyó**. La forma en que se dibuja el suelo o base, horizonte, ramas, frutos, follaje, etc. son de la mayor importancia interpretativa.

## FIGURA HUMANA

El dibujo de la figura humana vehiculiza especialmente aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su auto concepto y a su imagen corporal.

De esta forma el dibujo de una persona al envolver la proyección de la imagen de un cuerpo, ofrece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos del cuerpo de uno.

Cada vez que un sujeto gráfica una persona, está haciendo una proyección de su propio Yo.

Lo que realiza acude a:

- Experiencias personales y sus representaciones psíquicas.

- Imágenes de estereotipo social y cultural que tienen un mayor o menor peso para el sujeto.
- Aceptación o no de su etapa vital.
- Identificación y asunción del propio sexo.
- El grado de estabilidad y dominio de sí mismo.

La figura graficada debe asemejarse en sus atributos e imagen al sujeto mismo, es como que ante ella deberíamos poder decir, es igual a él/ella.

Para este test no existe tiempo, el material solo es un lápiz y papel. Se puede aplicar a un grupo o individualmente, su duración es de 15 minutos.

### **H.T.P. (HOME, TREE, PEOPLE)**

El test de la casa/árbol/persona es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

Con los dibujos recreamos cuál es la manera de vernos a nosotros mismos, así como la forma que verdaderamente nos gustaría ser. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel.

Con el dibujo de la persona realizamos una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que utilizamos en la vida cotidiana.

En el de la casa proyectamos nuestra situación familiar.

Y en el del árbol el concepto más profundo de nuestro Yo.

Es un test muy valioso por el hecho de poder aplicarse a personas de todas las edades, desde niños a adultos.

Estos tests se utilizan en selección de personal, para observar el tipo de personalidad del individuo, pudiendo contrastarse con otros tests psicotécnicos de preguntas y respuesta, valorando si existen contradicciones entre ambos.

Las personas tienden a expresar en sus dibujos, a veces en forma bastante inconsciente y a veces, involuntariamente, una visión de sí mismos tal como son o tal como les gustaría ser. El



H.T.P. (House-Tree-Person) es decir, el test de la casa, árbol y la persona es una de las técnicas proyectivas más utilizadas en el proceso de diagnóstico como complemento a las pruebas objetivas (psicométricas). Está basado en el test de la figura humana de Machover y en el del árbol de Koch.

## **ZAVIC**

Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral. Es un inventario muy socorrido últimamente por las empresas, pues nos ayuda a visualizar la honestidad de nuestro candidato, en una sencilla gráfica. Debido a la situación tan difícil de nuestro país en el clima de inseguridad, las empresas recurren a herramientas como esta para tratar de identificar los valores o intereses de una persona.

Proporciona 8 valores en escala de 10 a 40:

- Valores:
  - Moral: seguir las normas de buen comportamiento
  - Legalidad: deseo de honestidad
  - Indiferencia: deseo de incumplimiento
  - Corrupción: deseo de cohecho
  
- Intereses:
  - Económico: deseo de riqueza
  - Político: búsqueda del poder sobre otros
  - Social: preocupación por las personas
  - Religioso: regulatorio y respeto a la autoridad

Su aplicación puede ser individual o colectiva con folleto de aplicación. Su tiempo de duración es de 20 a 30 minutos, colectivo o individual, para todos los puestos.

## **KOSTICK**

El Test de Kostick es un inventario de la auto-percepción y preferencias personales, de tal forma que se clasifica como Test Proyectivo, el cual pronostica el comportamiento que el individuo tendría en su vida laboral.

Mide aspectos laborales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo. Puede ser aplicado de forma colectiva o individual. Tiene un tiempo de aplicación de 30 minutos. Es aplicable a todos los niveles, es decir, desde nivel académico de primaria.

El inventario consta de un manual para el examinador, un cuadernillo de aplicación, una hoja de respuestas y un perfil o gráfica de puntuaciones. Este es un instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos, proporcionando información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento, relacionada con el desempeño en el trabajo. Lo que le da el carácter de inventario es precisamente el hecho de brindar información relativa a veinte dimensiones de comportamiento sobre aspectos conscientes de auto-imagen que se relacionan con situaciones de trabajo y que se enmarcan en cuatro factores generales:

#### 1. Grado de energía

- N) Necesidad de terminar una tarea
- G) Desempeñar una intensa actividad
- A) Necesidad de logro

#### 2. Liderazgo

- L) Actividad de liderazgo
- P) Requiere controlar a otros
- I) Facilidad de tomar decisiones (impulso)

#### 3. Modo de Vida

- T) Tipo siempre activo
- V) Tipo vigoroso

#### 4. Naturaleza Social

- X) Requiere ser notificado
- S) Extensión social (ser sociable)
- B) Requiere pertenecer al grupo
- O) Requiere acercamiento y afecto (afinidad).

El Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick fue desarrollado por Max Martín Kostick. Es aplicable para todos los puestos, con una duración de 30 minutos aproximadamente.

## **CLEAVER**

Esta técnica fue diseñada con el propósito de predecir tendencias de comportamiento en las personas bajo diferentes situaciones.

Así como las características que se requieren en un puesto a desempeñar. Con este propósito J.P. CLEAVER propone 4 factores que va a permitir la medición en términos de probabilidad, de aquellas conductas que presenta en un individuo en determinadas situaciones y aquellas que requiere para desempeñar un puesto específico.

Entre las ventajas que presenta la aplicación de este instrumento, se encuentra su fácil manejo, el corto tiempo que requiere su aplicación y que está enfocado básicamente a aspectos laborales, de tal forma que no deberán evaluarse rasgos de personalidad.

La información que se obtiene de estos dos cuestionarios permite conocer: rasgos de comportamiento, rasgos requeridos para el puesto, la relación existente entre lo que demanda el puesto y lo que posee la persona.

Sus objetivos:

- Establecer una compatibilidad de los requerimientos de un puesto determinado con las características de un individuo.
- Consistentes de respuesta al medio ambiente, específicamente al medio laboral.

Su aplicación puede ser individual o colectiva, con una duración de 10 minutos, puede ser medido para todos los puesto con un nivel de escolaridad técnico, preparatoria y profesionistas.

## **WONDERLINC**

Esta es una prueba de agilidad mental (inteligencia) en la cual se pretende que el que responde la prueba, conteste el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

Está destinado para puestos comerciales o industriales.

Factores medidos:

- Habilidad Cognitiva General
- Potencial para el Empleo
- Potencial para la Capacitación



Características; Cuestionario de Opción múltiple 50 reactivos por test basado originalmente en la prueba auto aplicable de Otis de habilidad mental. Las preguntas de wonderlinc consisten en analogías. Definiciones, problemas lógicos y aritméticos, relaciones espaciales, comparación entre palabras y ubicación de dirección. Su aplicación es individual y grupal, con límite de tiempo 10 minutos por aplicación, se puede aplicar tanto a adultos con primero de secundaria o inferior, o a partir de mandos intermedios hacia abajo. El tiempo de aplicación es de 12 minutos. Esta prueba se ha usado ampliamente como herramienta de selección en situaciones de laborales durante muchos años, y la investigación indica que es un dispositivo justo y valido para la selección en un amplio rango de puestos.



## CAPITULO VIII. PROFESIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

### 8.1 ANTECEDENTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el año de 1943, se inicia en el instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey, los estudios en administración de Negocios. Continuando esta iniciativa, en 1947 se estructuran los estudios en Administración de negocios en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

En el año 1957 la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Iberoamericana le dan el impulso definitivo al crear la profesión del Licenciado en Administración de Empresas para atender la creciente demanda de profesionistas de la administración en los ámbitos público, privado y social.

Actualmente más de 250 universidades e instituciones de educación superior imparten esta licenciatura, de las que han egresado más de 300,000 profesionales de la administración.

### 8.2 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

La administración como profesión, es la ciencia de la organización, técnica de la eficacia y eficiencia, a la vez que taller permanente de la mejora continúa.

Un administrador debe ser especialista creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinador eficiente para permitir, principalmente, la integración, la motivación y la corresponsabilidad de los miembros del grupo, para lograr con ello equipos auto controlables de alta efectividad, ya que para ahora y el futuro hay que lograr el equipo integrado y solidario, equipo formado con los elementos que tengan un fin común, siendo la administración armonía organizacional.

### 8.3 EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

#### 8.3.1 ACTITUDES

Es el estado de ánimo que se expresa de una cierta manera, a partir de la experiencia, las personas adquiere una cierta predisposición que les permite responder ante ciertos estímulos.

#### Personales:

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de la vida.
6. Aprendizaje permanente.
7. Emprendedora (iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura al cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones.

#### Sociales

11. Servicio a los demás.
12. Compromiso y responsabilidad.
13. Orgullo por la profesión y la nación.
14. Responsabilidad del bienestar social.

#### 8.3.2 HABILIDADES

El concepto habilidad hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea, la persona hábil por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Dicho de otra manera la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

##### Administrativas

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar organizaciones.
3. Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio, en la práctica, los conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información.
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correcta.

### Interpersonales

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar
10. Trabajar en equipos multidisciplinares.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

### Intelectuales

13. Aprender a ser, a aprender y a emprender.
14. Analizar, sistematizar e interpretar información.
15. Calcular, interpretar y usar cifras.
16. Investigar para solucionar problemas.
17. Comunicarse de forma oral y escrita en español y en otras lenguas comerciales.
18. Desarrollar la creatividad.

### 8.3.3 APTITUDES

Cuando nos referimos al término aptitud estamos determinando la capacidad y posibilidades en el ámbito del aprendizaje que una persona en concreto tiene para alguna determinada área.

1. Crear y desarrollar organizaciones.
2. Organizar y dirigir.
3. Diagnosticar y evaluar organizaciones.

### 8.3.4 CONOCIMIENTOS

Aquel conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. Se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que al ser tomados por si solos, poseen un menor valor cualitativo.

1. La administración y la planeación estratégica.
2. Análisis y diseño organizacional.
3. Liderazgo.
4. Áreas funcionales.
5. Procesos.
6. Tecnología de la información.



7. Diagnóstico integral.
8. Evaluación y auditoría administrativa.

#### 8.4 PERFIL ESPECÍFICO DEL EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De una manera más específica el licenciado en administración deberá contar con el siguiente perfil.

1. Ejercer la profesión con responsabilidad social en un marco ético.
2. Trabajar en forma equilibrada, concertadora y visionaria, dentro del contexto interno y externo de las organizaciones.
3. Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras, para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.
4. Promover las relaciones de negocios nacionales e internacionales.
5. Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, el mantenimiento y la creación de todo tipo de organizaciones.
6. Administrar los recursos organizacionales, procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.
7. Actualizar sus conocimientos, para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos a un nivel competitivo globalizador.
8. Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de los objetivos organizacionales.
9. Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad, coordinando los esfuerzos del factor humano.
10. Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.
11. Participar en los fenómenos administrativos y organizacionales para impulsar el desarrollo.
12. Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones (CONLA, 2004, P. 13, 19,37-38).



## 8.5 MERCADO DE TRABAJO

El licenciado en administración de empresas puede desarrollarse profesionalmente en las siguientes áreas a corto plazo:

1. Ejecutivo en empresas públicas o privadas en las áreas de: mercadotecnia, comercialización e investigación de mercados.
2. Posiciones gerenciales en las áreas de reclutamiento y selección, capacitación, cultura de calidad y compensaciones.
3. Ejecutivo de cuenta en instituciones bancarias y bursátiles, así como analista financiero.
4. Ejecutivo de compras y analista de costo y productividad.
5. Negocios internacionales (importaciones y exportaciones).
6. Ejecutivo en el área de planeación estratégica.

Como profesionista independiente puede:

1. Empezar un despacho de consultoría.
2. Iniciar su propia empresa comercial, industrial y/o de servicios.

A largo plazo:

1. Director del departamento de mercadotecnia.
2. Director del departamento de recursos humanos.
3. Director del departamento de finanzas.
4. Director del departamento de administrativo.
5. Director general de la empresa.
6. Dueño de su propia empresa.



## 8.6 ÁREAS DE ESPECIALIDAD

El LAE desempeña en las organizaciones las funciones generales de planeación, organización, integración, dirección y control. El sistema en donde ejerce su responsabilidad primaria es la administración de la empresa, y los subsistemas donde ejerce sus tareas son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, negocios internacionales y administración de la tecnología dentro de su marco legal.



## CAPITULO IX. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 9.1 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de nuestra investigación de campo, y para proceder a la recolección de datos se preparó un cuestionario. Aplicándolo mediante una encuesta, que se utiliza con el fin de conocer la información de un grupo de personas, que están involucradas con el fenómeno estudiado.

Será aplicada bajo el criterio de muestra, antes de que se lleve a cabo la investigación es necesario conocer si al aplicar el cuestionario no hay dificultad en alguna de sus preguntas al momento de contestar, por lo cual se aplicó una prueba piloto a un número reducido de personas, con el fin de determinar, si está bien formulado o si es necesario hacer cambios.

### 9.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se aplicó la prueba piloto, hubo la necesidad de cambiar algunas de las preguntas debido a que estas no eran concisas, además de que se agregó una, especificando el nombre de algunas de las pruebas psicométricas.

Una vez hechos los cambios se aplicó el cuestionario a la muestra de 107 alumnos que cursan el 8° semestre de la Licenciatura en Administración, que representan el 37% del universo, seleccionados bajo el criterio de muestreo probabilístico aleatorio simple, resultando las secciones; 04, 20, 23, 24 y 26 de un universo de 285 alumnos del 8° semestre de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

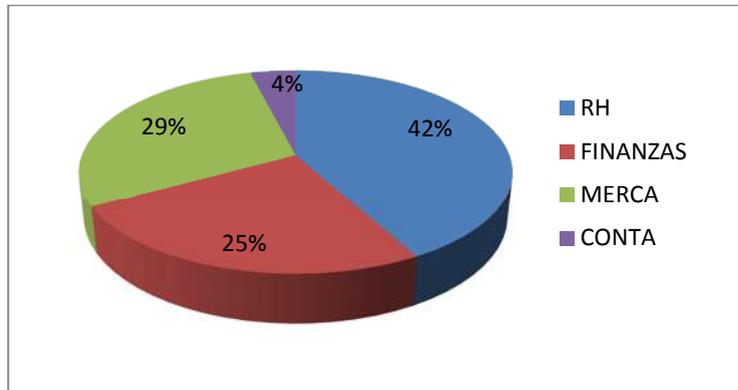
Otra población fue definida con los profesores que imparten la materia de personal en esta Facultad. Cuyo universo es de 18, el cuestionario se aplicó a 15 profesores que representan el 83% de la población.

### 9.3 PROCESAMIENTO DE DATOS

Se procedió a tabular los datos arrojados en las respuestas a cada pregunta, por lo que a continuación se presenta una tabla de la información procesada, para después graficarla.

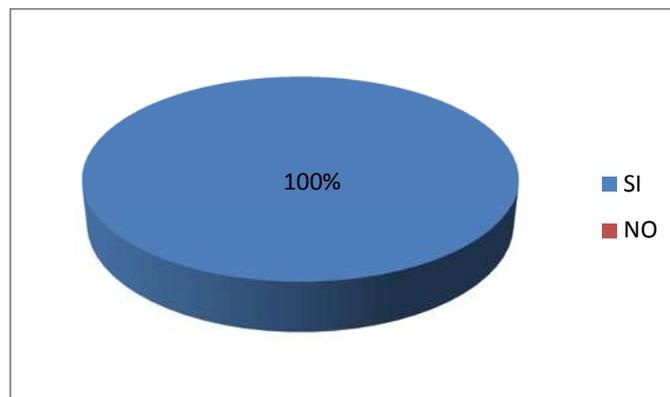


**1.- ¿Cuáles considera son las áreas de oportunidad en las que el Licenciado en Administración, puede desarrollarse?**



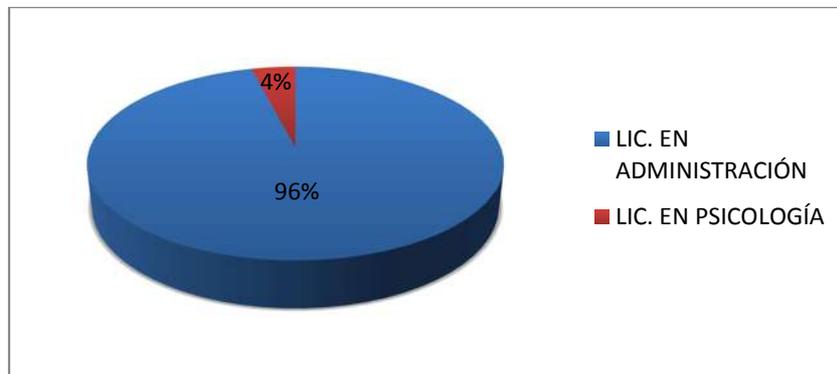
Como se puede ver en la gráfica los alumnos en su mayoría opinan que el campo de acción se centra en la administración de recursos humanos.

**2.- ¿La función de reclutamiento y Selección puede ser ejercida por un Licenciado en Administración con eficiencia?**



El 100% de los alumnos, consideran estar preparados para desempeñar su trabajo en esta área, debido a que durante la licenciatura se les dieron las bases teóricas y están capacitados para realizar dichas actividades de una manera eficiente, además de que cualquier organización necesita de sus servicios.

### 3.- ¿Quién debería de dirigir la selección de personal, en una organización?

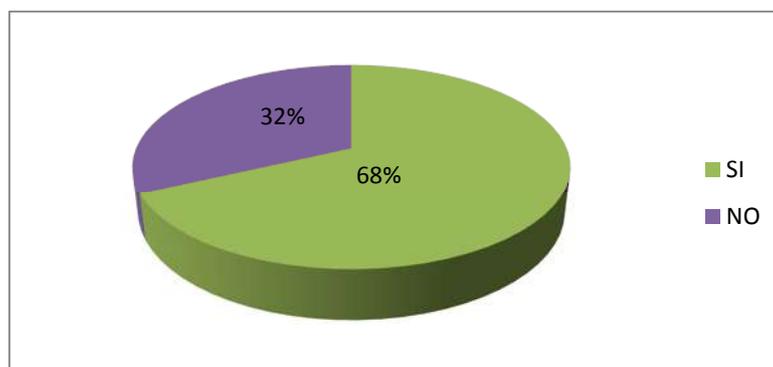


El 96% de la población contestó que para dirigir la selección de personal, el Licenciado en Administración, es quien está capacitado. Mientras que el 4% opinan que ambos profesionistas están preparados para seleccionar al personal.

### 4.- El proceso de selección de personal tiene varias etapas, enlístelas por favor.

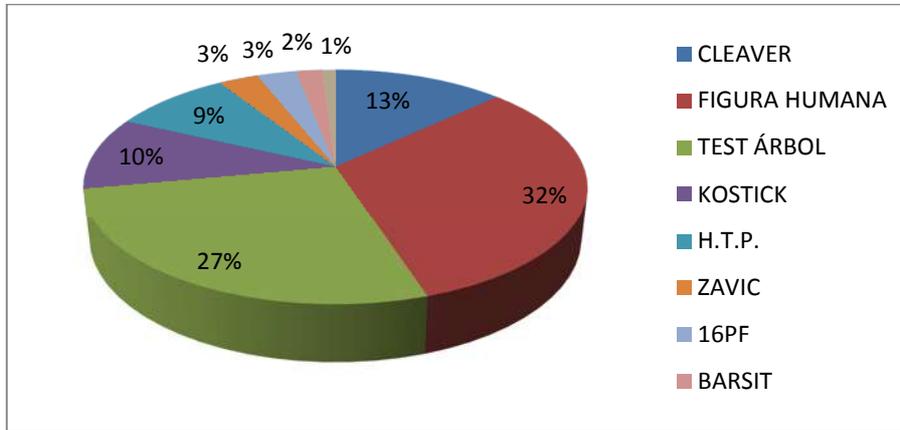
Esta pregunta fue abierta con el fin de darnos una idea de las actividades que se llevan a cabo para dicho proceso, mientras que la mayoría de la población identificó solo algunas de las etapas, otros confundían dicho proceso con la función de admisión y empleo.

### 5.- ¿Conoce las pruebas psicométricas para seleccionar al personal?



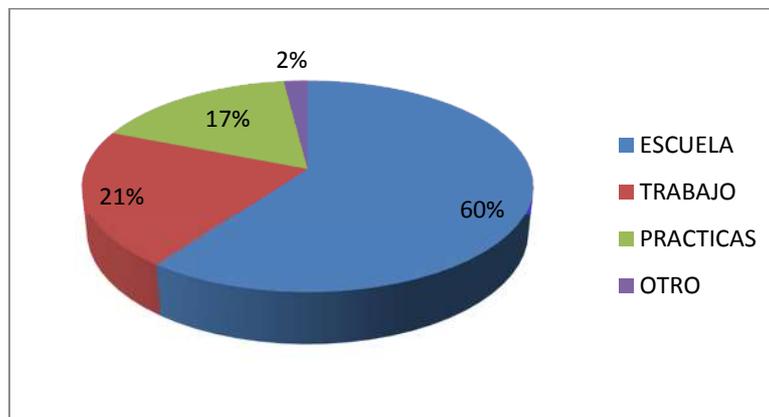
Como se puede observar el 68% de los alumnos conocen las pruebas psicométricas para seleccionar al personal de nuevo ingreso, mientras que un porcentaje bajo no conoce dichas pruebas. Los alumnos están familiarizados de alguna forma con las pruebas.

**6.- Del siguiente listado, marcar las pruebas sicométricas que usted conoce.**



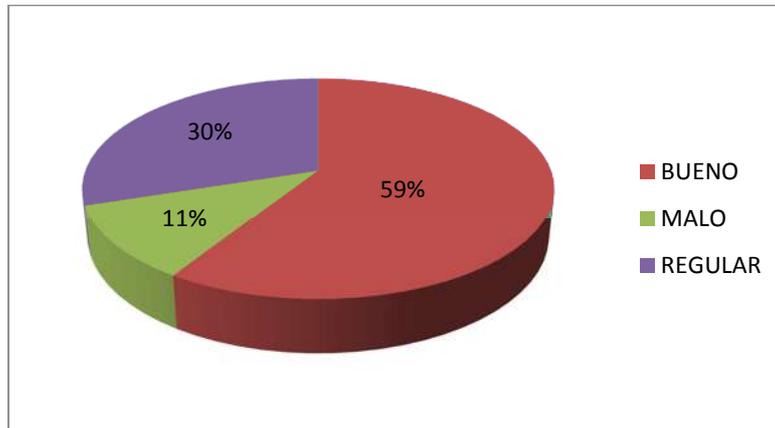
Del listado mencionado en la pregunta se puede observar que la mayor parte de la población conoce dos o incluso tres de ellas, algunas de las pruebas que más se conocen son la figura humana, el test del árbol, H.T.P y Kostick, algunas son muy poco conocidas.

**7.- ¿Por cuál medio conoció las pruebas psicométricas marcadas?**



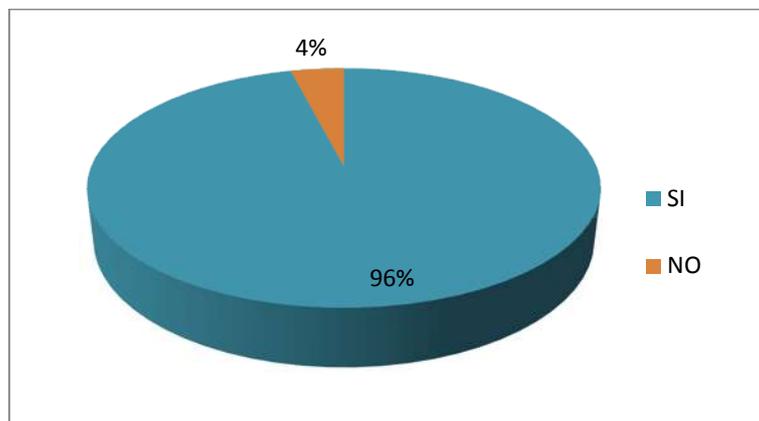
La mayoría de los encuestados dijeron conocer las pruebas en la escuela.

**8.- ¿Cómo considera el contenido de los programas de la materia de personal impartidos en la Licenciatura en Administración?**



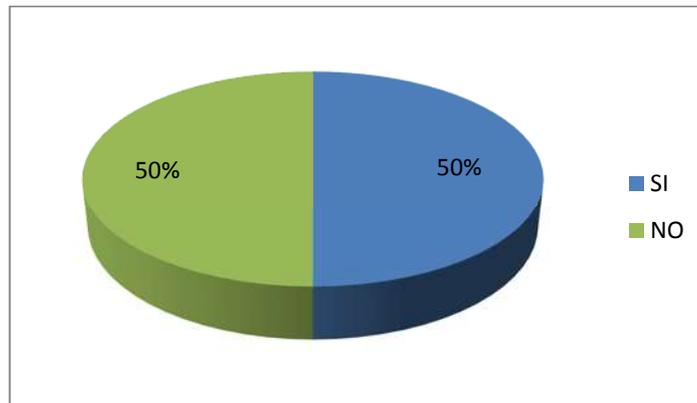
Más de la tercera parte de la población considera los cursos de personal son buenos y muy complementados. Mientras que el restante expreso que son regulares debido a que no siempre se abarca todo el contenido programático además de que deberían profundizar más sobre las pruebas psicométricas.

**9.- Cree que es necesario abundar más sobre las pruebas psicométricas, en los cursos de personal.**



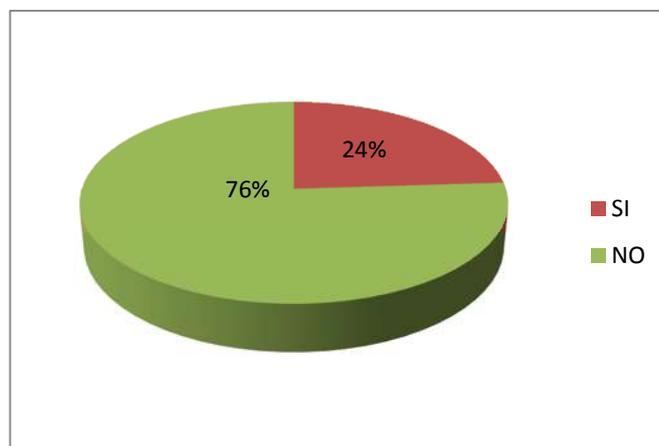
Como se puede observar la mayoría de los encuestados, están de acuerdo en que se abunde más sobre las pruebas psicométricas, debido a que solo se han mencionado pero no se tiene el conocimiento necesario.

**10.- Como futuro licenciado en Administración, ¿Se considera capacitado para ejercer de una manera competente, la función de reclutamiento y selección de recursos humanos?**



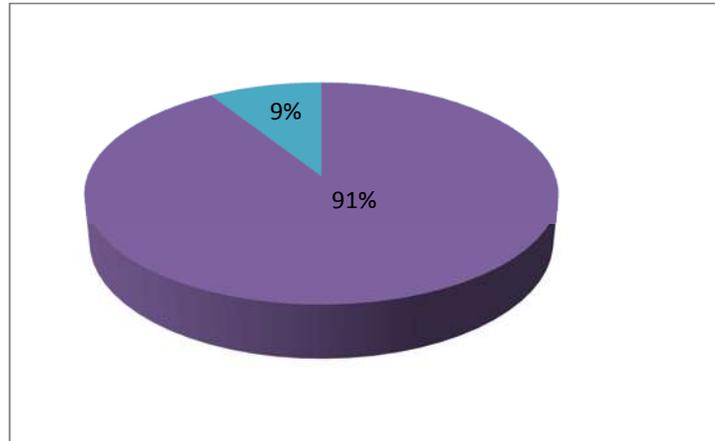
Como se puede observar la mitad de la población se siente capaz para laborar en el área de recursos humanos con eficiencia. Mientras que la otra parte no considera de interés el área de recursos humanos.

**11.- ¿Se considera capacitado para implementar pruebas psicométricas, en el proceso de selección de personal, ante la demanda creciente de recursos humanos?**



El 76% cree que es muy superficial el conocimiento que se tiene y desconocen muchos elementos a considerar para implementar las pruebas, lo cual resulta desfavorable.

**12.- ¿Con el conocimiento e implementación de pruebas psicométricas en la selección de personal, cree que el Licenciado en Administración ampliaría su desarrollo profesional?**



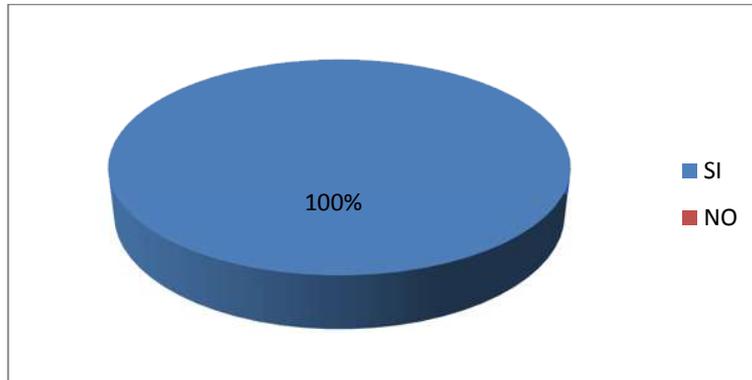
La mayoría de los encuestados contestó a favor, con ello se tendrían más áreas de oportunidad y mayor competitividad en el área laboral, ampliando su conocimiento para hacer al profesionista más completo, con ello se comprueba nuestra hipótesis.

**“LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO ESTRATEGIA PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL”**

### GRÁFICA PROFESORES

P	RESPUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
	NO																0
2	<b>PREGUNTA ABIERTA</b>																
3	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
	NO																0
4	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
	NO														*		1
5	SI	*	*	*	*				*	*		*	*	*			9
	NO					*	*	*			*			*		*	6
6	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
	NO															*	1
7	SI			*	*	*		*	*	*		*	*	*	*	*	11
	NO	*	*				*				*						4
8	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
	NO																0
9	TEMA DE PROGRAMA DE ESTUDIOS	*		*	*			*	*		*		*		*	*	8
	UNA ESPECIALIDAD			*							*	*		*			4
	UN DIPLOMADO			*			*	*	*	*	*						4
	UN CURSO-TALLER		*	*		*	*	*	*	*	*						7
	OTRO	*															1
10	EL PSICOLOGO	*	*	*	*		*	*	*	*		*	*	*	*	*	12
	EL ECONOMISTA																
	EL SOCIOLOGO													*			1
	EL CONTADOR PUBLICO																

**1.- ¿Es usted profesor de esta Facultad?**

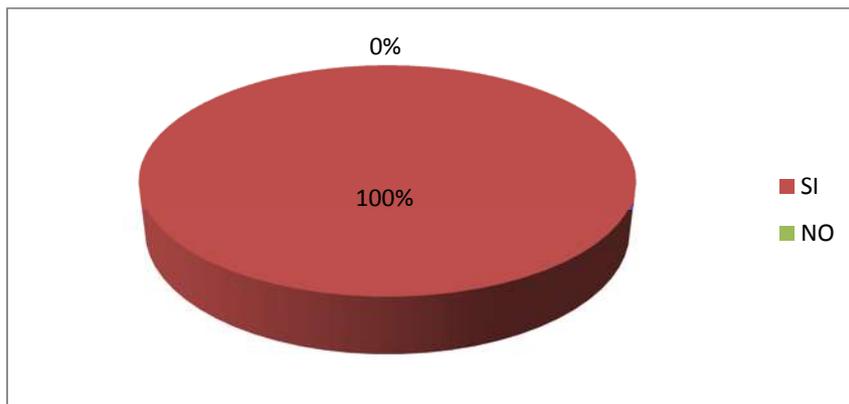


La población encuestada, efectivamente es profesor de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**2.- En caso de laborar en otra organización, ¿Qué puesto desempeña?**

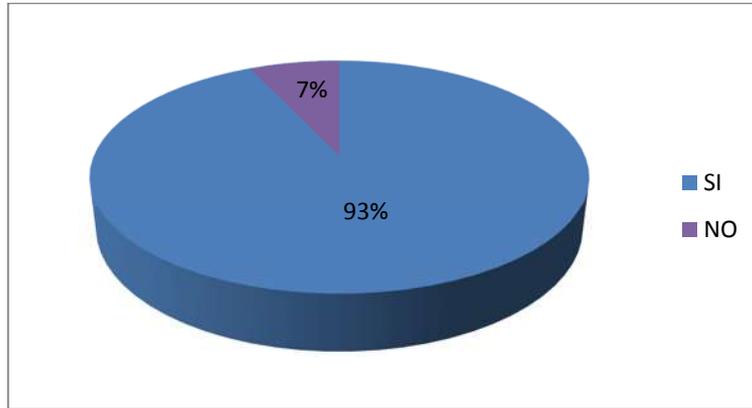
Esta pregunta se realizó de forma abierta a los profesores con el fin de conocer si durante su trabajo laboraron en la selección de personal. Y conocer si efectivamente el Licenciado en Administración tiene un campo de acción en dicha área.

**3.- ¿Ha impartido alguna materia de Personal o Recursos Humanos en la Licenciatura en Administración?**



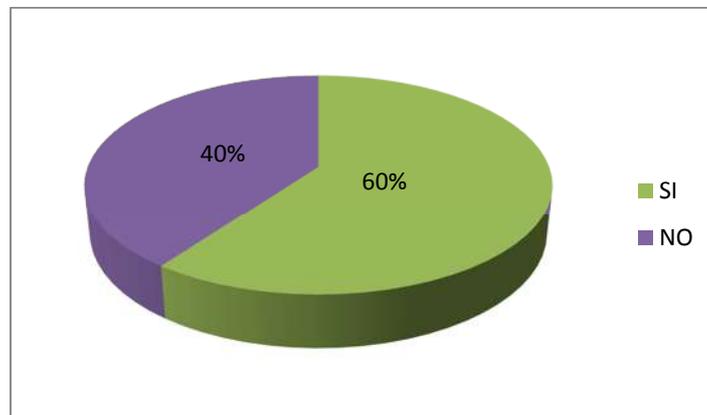
Como se muestra se puede observar que la población estudiada ha impartido materias de personal.

**4.- ¿Considera que la función de reclutamiento y selección puede ser ejercida con eficiencia por un Licenciado en Administración?**



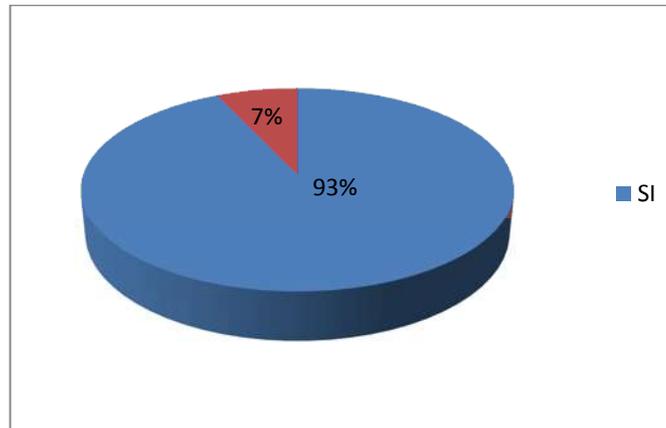
La mayor parte de la población, está de acuerdo en que el Licenciado en Administración tiene las bases, los conocimientos y la capacitación suficiente para llevarlo a cabo.

**5.- Cree que el Licenciado en Administración, egresado de esta Facultad, ¿Está capacitado para aplicar e interpretar pruebas psicométricas en el proceso de selección?**



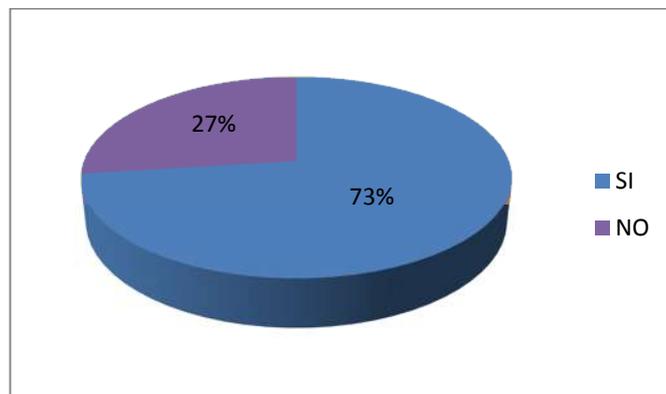
La población encuestada considera que el Licenciado en Administración no está del todo capacitado para aplicar e interpretar pruebas.

**6.- ¿Considera necesario incluir en los programas de la materia de personal, la aplicación de pruebas psicométricas?**



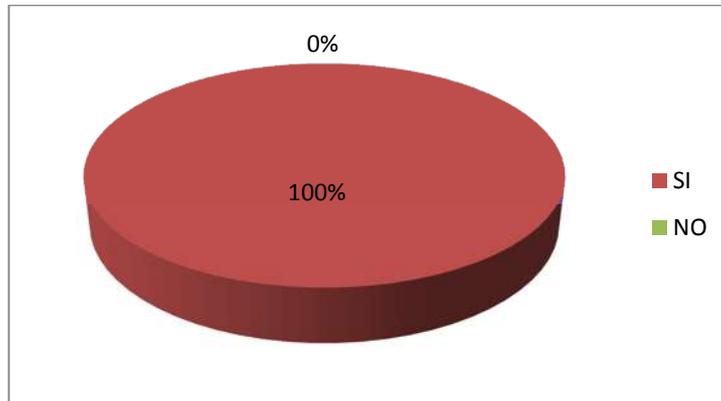
Se puede observar que si es necesario incluir las pruebas psicométricas en este caso, en los programas de psicología del trabajo.

**7.- ¿Tiene alguna propuesta didáctica para la enseñanza de estas pruebas?**



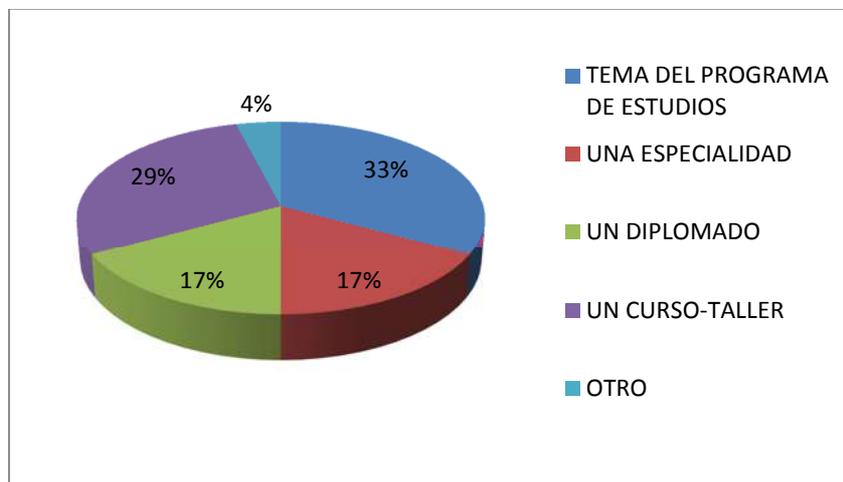
La mayor parte de los encuestados, tiene propuestas muy dinámicas para la preparación del profesionista en administración durante su licenciatura.

**8.- Al saber implementar pruebas psicométricas, ¿El Licenciado en Administración, ampliaría su desarrollo profesional?**



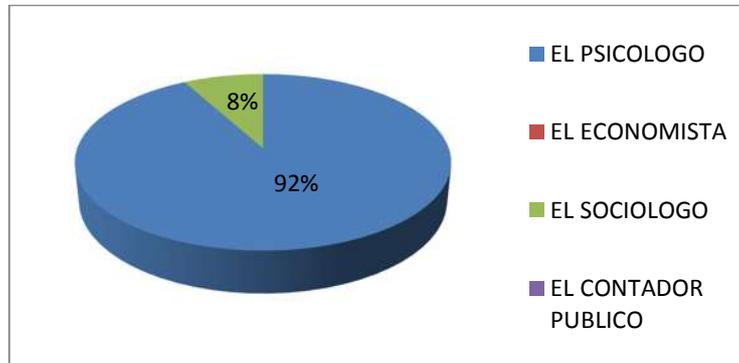
Todos los profesores encuestados están de acuerdo, en que el Licenciado en Administración, ampliaría su desarrollo profesional, al implementar las pruebas psicométricas, y por ende incrementaría su competitividad en el marco laboral.

**9.- La aplicación de pruebas psicométricas por el Licenciado en Administración, debe de ser aprendido mediante.**



Los respondientes consideran que la aplicación de pruebas debe ser aprendida mediante tema de programa de estudios o por curso–taller.

**10.- El manejo de las pruebas psicométricas por el Licenciado en Administración, ocasiona una fuerte competencia ante.**



La principal competencia de acuerdo a la gráfica, es el psicólogo, aunque se considera este como un complemento del administrador de personal.



## CONCLUSIONES

Hoy en día se ha considerado al capital humano como uno de los elementos más valiosos de una organización. Debido a que de este depende el manejo y funcionamiento de los recursos de la empresa, para poder brindar un buen producto y/o servicio.

Se ha visto muy compleja la tarea de encontrar al personal idóneo al puesto vacante y de nueva creación. Es por ello que el encargado de atraer y seleccionar al personal, trata de buscar las estrategias necesarias, para elegir a la persona que satisfaga las necesidades del puesto y de la organización.

Las pruebas psicométricas para la evaluación del capital humano se han convertido en una herramienta indispensable al momento de elegir al personal, ya que ayuda al reclutador a tener una idea más clara del candidato; su importancia recae en la medición de forma objetiva y estandarizada del comportamiento, intereses, capacidades y aptitudes del ser humano, son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Estas verifican la aptitud para intentar generalizar y prever como manifestara el candidato su comportamiento en determinada área de trabajo.

La implementación de pruebas psicométricas por el Licenciado en Administración como estrategia toma doble función, primera seleccionar al candidato con base en una serie de pruebas y segundo que este profesionista extienda su campo de desarrollo profesional. Esta última consiste en tener una oportunidad más de trabajo para el Licenciado en Administración.

En el presente trabajo me di a la tarea de realizar una investigación, para determinar si el Licenciado en Administración al conocer e implementar las pruebas psicométricas en el proceso de selección, ampliara su desarrollo profesional, partiendo de la siguiente hipótesis:

**“Mediante la valoración e implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal, aplicadas por el Licenciado en Administración, es posible que este profesionista extienda su campo de desarrollo”**

Una vez realizada la investigación, nos dimos cuenta que el área de recursos humanos es uno de los principales departamentos que el Licenciado en Administración puede dominar, debido a que así se le preparo durante su licenciatura, sin dejar a un lado otras áreas como la mercadotecnia, finanzas, etc.

Sin embargo este departamento está dividido en oficinas, uno de ellos el área de reclutamiento y selección, mismo en el que nos enfocamos para realizar nuestra investigación, y en el que percibimos que el Licenciado en Administración está capacitado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, aunque en esta última se vio una deficiencia, esto es el poco conocimiento que se tiene de las pruebas psicométricas para seleccionar al

candidato, aunque la mayor parte de los encuestados menciona que conoce las pruebas, fundamentan no tener la experiencia, ni la noción necesaria para implementarlas.

La población estudiada considera que al conocer y saber implementar las pruebas psicométricas efectivamente este tendrían más áreas de oportunidad y una mayor competitividad en el campo laboral, y por ende se convertiría el profesionista más completo.

Por lo anterior podemos afirmar que la hipótesis formulada ha sido comprobada.

Con respecto a al objetivo general planteado, aportar una investigación que proponga optimizar el proceso de selección de personal, mediante la implementación de las pruebas psicométricas, para lograr los objetivos de la admisión y empleo; además de ampliar el campo de desarrollo profesional del Licenciado en Administración, se considera alcanzado.

En cuanto a los objetivos específicos también fueron logrados durante el proceso de investigación primeramente documental y luego con la investigación de campo.

Si en los programas de personal de la Licenciatura en Administración se abundara más sobre el tema ya sea de manera teórica y práctica, esto también ayudaría a la mejor preparación del profesionista en Administración, y por ende tendrá una oportunidad más en el área de reclutamiento y selección, y con ello incrementaría su desarrollo profesional, además que las organizaciones se verían beneficiadas al contratar a un profesionista más completo.



## BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN R. LEWIS, Test Psicológicos y Evaluación, Undécima Edición, Editorial Pearson, México 2003.
- ANASTASI ANNE, Test Psicológicos, Séptima Edición, Editorial Prentice Hall, México 1998.
- BLUM L. Milton, Psicología Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales, Tercera Edición, Editorial Trillas, 1991.
- BOHLANDER Georgo, Scott Snell, Administración de Recurso Humanos, Editorial Thomson, Catorceava Edición, México 2008.
- CAMUS Márquez Guillermo de Jesús, Administración Integral de la Empresa, Editorial Trillas, Primera Edición, México 2001.
- CASTAÑEDA Jiménez Juan y María Oliva de la Torre Lozano, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, México 2002.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición, Colombia 2000.
- CONLA, Código de Ética del Licenciado en Administración, Octava Edición, Editorial Thomson, México 2004.
- DALF Richard L. Teoría y Diseño Organizacional, Editorial Cengage Learning, Novena Edición, Colombia 2000.
- DE CENSO David A., Administración de Recursos Humanos Editorial Limusa, Primera Edición, México 2000.
- DEL CID Alma, Rosemary Méndez y Franco Sandoval, Investigación, Fundamentos y Metodología, Editorial Pearson, Segunda Edición, México 2011.
- DESSELER Gary y Valera Ricardo, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, Editorial Pearson, Segunda Edición, México 2004.
- EYSSAUTIER DE LA MORA Maurice, Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia, Editorial Ecafsa, Cuarta Edición, México 2002.
- GARZA Treviño Gerardo, Administración Contemporánea, Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición.



- GRADOS A. Jaime, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, Tercera Edición, Editorial Manual Moderno, México.
- GRADOS A. Jaime, La Entrevista en las Organizaciones, Primera Edición, Editorial el Manual Moderno, México 2000.
- GUILLEN Guil, Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, España 2000.
- IVANCEVICH John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2005.
- KAPLAN M. Robert, Pruebas Psicológicas, Principios, Aplicaciones y Temas, Sexta Edición, Editorial Thomson, México 2006.
- LLANOS Javier, Integración de Recursos Humanos, Primera edición, Editorial Trillas, México 2005.
- LOREDO Gorrison, Psicología, Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, 2002.
- MERCADO H. Salvador, Administración de Recursos Humanos, las Utilidades al Alcance de la Empresa, Editorial Pac, México 2004.
- MÜCH Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Sexta Edición, México 2005.
- PARKINSON MARK, Aplicación de la Psicología en los Negocios, Herramientas para Desarrollar el Talento Humano, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2003.
- R. WAYNE Mondy, Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México 1993.
- RICHINO V. Susana, Selección de Personal, Segunda Edición, Editorial Paidós, Buenos Aires 2000.
- RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial Ecafsa, Segunda edición, México 2000.
- RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson, Séptima Edición, México 2007.
- ROSENBERG Raquel, Administración de Recursos Humanos, Editorial El Ateneo, Primera Edición, Buenos Aires Argentina 1999.



- SANCHEZ Barriga Francisco, Técnicas de Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, Tercera Edición, México 1993.
- SCHULTZ D.P., Psicología Industrial, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1991.
- VALVERDE Aparicio Mireia, La Gestión de los Recursos Humanos, Enfoque Para México, Editorial Fegosa, Primera Edición, México 2004.
- WALTHER Jr. Ph. D William B., Administración de Personal y Recursos Humanos Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, México 2000.
- WALTHER Davis, Administración de Personal, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1995.
- Imágenes/google.com 26 de marzo del 2012
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Art. 3, Párrafo reformado DOF 06-06-2006, 23 de marzo del 2012
- <http://es.scribd.com/doc/65567825/Bars-It> 21 de marzo del 2012
- <http://xa.yimg.com/kq/groups/466498/1518443845/name/manual+16pf5.pdf> 12 de junio del 2012
- <http://es.scribd.com/doc/57932931/MANUAL-DEL-TEST-DEL-ARBOL>. 06 de junio del 2012
- <http://scielo.isciii.es/pdf/cmfn30/original1.pdf> 12 de junio del 2012
- <http://www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/instrumentosdeevaluacion/testdelafigurahumana/index.php> 06 de junio del 2012
- <http://www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/instrumentosdeevaluacion/htpcasaarbolpersona/index.php> 06 de junio del 2012
- <http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm> 14 de junio del 2012
- <http://es.scribd.com/doc/53046736/TEST-KOSTICK> 06 de junio del 2012
- <http://definicion.de/?s=conocimiento> 25 de junio del 2012