

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
COLEGIO DE PSICOLOGIA

"LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN UNA  
INSTITUCION NACIONAL DE CREDITO"

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

MARCO ANTONIO AVILA BERNAL

*México, D. F.*

1970



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres, por el afecto y apoyo  
brindado a lo largo de mi desarrollo  
físico e intelectual. Con el más --  
profundo sentimiento de amor y agra-  
decimiento.

A mis hermanos  
Francisco Javier  
y  
Armando  
gracias por su in-  
tegración y soli-  
daridad.

Al Sr. Dr. Héctor Prado Huante, por  
su valiosa ayuda prestada a mi for-  
mación como hombre. Con admiración  
y cariño.

00556

A todos mis maestros, como muestra de lo que hicieron en el transcurso de mi educación académica, un afecto sincero y las gracias más cumplidas.

Al Colegio de Psicología, en donde adquirí los conocimientos necesarios para mi profesión y - el firme deseo de servir a la sociedad.

A Nacional Financiera, S.A.

A mis amigos y compañeros, que hicieron posible este trabajo. A todos ellos muchas gracias.

## INDICE GENERAL

Introducción

A y B

Capítulo I.-

Generalidades.

Que es una Institución Nacional de Crédito, objetivos y perspectivas del Psicólogo a la misma.

- I. Definiciones de una Institución Nacional de Crédito y sus campos de acción 1 - 2
  - II. Funcionamiento y Estructuras 2 - 5
  - III. Objetivos y Perspectivas del Psicólogo en la Empresa. 5 -18
  - IV. Desarrollo de la Psicología Industrial (Integraciones Primarias) 18-30
  - V. Investigaciones Secundarias de Psicología Industrial. 30-38
  - VI. La Psicología Industrial en México. 38-39
- Bibliografía.

CAPITULO II.

Principales Funciones que presta el Psicólogo en la Empresa

40-42

- I. Selección de Personal. 42-69
  - II. Adiestramiento, Capacitación y Adaptación 70-80
  - III. Experimentación 81-93
  - IV. Comunicación 83-93
  - V. Higiene Mental 93-95
  - VI. Análisis de Puestos 95-108
- Bibliografía

CAPITULO. III.

Técnicas Psicológicas usadas dentro de una Institución Nacional de Crédito.

- I. Test. Sus Funciones 109-110
  - a) Objetividad y Confiabilidad 111-112
  - b) Validez 112-116
  - c) Clases 116-117

II.	Evaluación	117-118
	a) 1.- Inteligencia	118-120
	b) 2.- Aptitud	120-121
	c) 3.- Realización y Pericia	121-122
	d) 4.- Interés	122-123
	e) 5.- Personalidad	123-125
III.	Descripción de Test Usados	125
	1.- Inteligencia	125-127
	2.- Pruebas de Aptitudes	127-129
	3.- Realización	129
	4.- Inventario de Intereses	129-130
	5.- Inventarios de la Personalidad	130-134
IV.	Batería Usada	134-135
V.	Entrevista	135-145
CAPITULO IV.	Parte Práctica	
I.	Hipótesis	147
II.	Lugar de la Investigación	148
III.	Metodología	149-154
IV.	Sujetos	155-157
V.	Limitaciones	153
CAPITULO V.	Representación Gráfica de 40 casos investigados	159-169
CAPITULO VI.	Análisis de Datos	
I.	Cuadro No. 1	170-175
II.	Cuadro No. 2	175-176
III.	Cuadro No. 3	176-177
IV.	Cuadro No. 4	177-183
Conclusiones.	Resumen Parte Teórica	184-191
Conclusiones	Parte Práctica	192-193
Bibliografía General.		194-198

## INTRODUCCION.

La presente tesis tiene como objeto delimitar las funciones del Psicólogo en una Institución Nacional de Crédito en general, y hacer ver las necesidades que se presenten, para una mejor administración de personal, tomando en cuenta los adelantos de la psicología contemporánea, principalmente en su rama industrial así como la tecnología moderna en lo referente a sus nuevos campos de trabajo, para de esta manera poder entablar diálogo y dar resultados objetivos en nuestras funciones. Aunando los esfuerzos de la Empresa, para obtener un alta producción de trabajo, dando soluciones acertadas, opiniones productivas a los empleados en general, y así obtener conjuntamente Empresa-Empleado el desarrollo y la productividad anhelada.

La principal necesidad, a la que se enfrenta el psicólogo es a la aplicación de un método científico para estudiar el comportamiento humano en el trabajo. Dicho método lo encontramos en la Psicología General, a través de sus doctrinas, sus teorías y sus investigaciones prácticas.

La psicología industrial en el interés permanente que ha mostrado en relación a evaluar los métodos utilizados por la psicología general, para medir diferencias de -

de las personas, en particular la del área de empleados -- y trabajadores en general, ha investigado día a día su expansión y enfoque hacia cambios específicos en los objetivos y en las finalidades, con el objeto de hacer investigaciones más altas y reales, resumiendo de esta forma el campo de la psicología general así como la social y la experimental, la clínica y la terapéutica en si, en los ambientes industriales, para de esta forma ver y hacer acrecentar el interés que se tiene en la industria y en sus diferentes ramas, por las ciencias de la conducta.

Trataremos de esbozar los métodos y las técnicas -- investigadas, por la psicología industrial y aplicarlas al estudio del personal tanto en su administración, como en su organización, es decir el análisis de los factores humanos que intervienen en el trabajo a desarrollar en la empresa.

Podemos mencionar que esta tesis, es la primera en su género por ser específica y delimitada a una área de la industria, en especial a una Institución Nacional de Crédito.

## CAPITULO I

### Generalidades

Que es una Institución Nacional de Crédito, Objetivos y Pers  
pectivas del Psicólogo en la misma e Historia:

- I.- Definiciones de una Institución Nacional de Crédito.  
y sus campos de acción.
- II.- Funcionamiento y Estructuras.
- III.- Objetivos y Perspectivas del Psicólogo en la Empresa.
- IV.- Desarrollo de la Psicología Industrial.  
( Investigaciones Primarias )
- V.- Investigaciones Secundarias de Psicología Industrial.
- VI.- La Psicología Industrial en México.

## I.- DEFINICIONES DE UNA INSTITUCION NACIONAL DE CREDITO Y SUS CAMPOS DE ACCION.

a). Es aquella Institución o Empresa que tiene como fin o funciones principales las de fomentar y financiar inversiones ligadas al desarrollo Industrial, Económico y Financiero de México. Actúa asimismo para promover el desenvolvimiento del mercado interno y externo de valores y así también para fortalecer de una manera directa los créditos públicos, tanto interna como externamente, y fomentar la inversión extranjera en el país, para de esta manera fortalecer la economía nacional.

Los propósitos para crear un organismo de estas características fueron:

1.- Que el gobierno federal tenía la necesidad de establecer una Institución que actuara como organismo adecuado para movilizar y reintegrar a la economía privada tanto los bienes inmuebles que el estado veía precisado a adjudicarse como los que de acuerdo con las leyes específicas no podían formar parte de bancos de depósito, de una manera indefinida. (1)

2.- Establecer de una manera indefinida un auxiliar de las Instituciones de Crédito encargada de estimular y encauzar la inversión de capitales en la organización y amplia

ción de empresas, en operaciones bursátiles de toda índole, para que de esta forma se creara un verdadero Mercado Nacional de Valores. (1)

Sus actividades son planeadas tanto en el presente como en el futuro, teniendo este un importante lugar en la actividad social y sobre todo, establecer un nivel de vida superior para todos los mexicanos.

El funcionamiento de una Institución Nacional de Crédito abarca casi por así decirlo todos los renglones de la Industria, Empresas, Bancos, tanto pública como privada, campo, transportes, comunicaciones, etc.

Sus campos son bastísimos pues la obra de una Institución de estas características está vinculada permanentemente al progreso económico nacional y por lo tanto se ve proyectada en sus campos de acción de una manera absoluta al crecimiento y elaboración de la sociedad y comunidad.

Siendo estos los principales intereses para una estabilidad nacional completa.

## II- FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURAS.

De una Institución Nacional de Crédito.

Funciona de común acuerdo y en forma sustancial al desarrollo de Empresas Públicas y Privadas ya sea por medio de créditos directos, descuentos, avales ó compra de valores, financiamientos, en una palabra, estas van dirigidas de una manera preferente al robustecimiento de la rama de Infraestructura,

(conjunto de instalaciones indispensables para la creación -- de campos de acción de empresas e industrias) y a las Industrias Básicas de Transformación.

En las ramas de Infraestructura el apoyo otorgado a los transportes, energía eléctrica, presas y caminos es de un interés grandioso pues gracias al financiamiento los medios de comunicación y satisfacción de necesidades sociales tan importantes como lo son la luz eléctrica y el agua, se ven satisfechas de una manera positiva y casi inmediata a un núcleo -- muy amplio y variado de población.

En las industrias básicas se ven los logros hechos a industrias productoras de hierro y acero, petróleo, cemento, ya que dichas son las bases para el desarrollo integral económico de un país, y además son los que mayor expansión tienen sobre los demás.

Esto es con el fin de citar unas cuantas, pues en general la ayuda prestada es a todas.

En resumen su funcionamiento tiende a: (2)

- a). Mejorar la balanza de pagos.
- b). Lograr una mayor Integración Industrial.
- c). Aumentar la productividad por hombre empleado.
- d). Estimular el desarrollo regional e
- e). Incrementar el nivel de Empleo.

Con horizontes tan amplios, será ilimitado el provecho económico y social que para el país entero traerán las acti

vidades de una Institución Nacional de Crédito.

Las estructuras de una Institución de este tipo son: básicamente regidas por una ley orgánica la cual se constituye de acuerdo a un edicto presidencial. Así mismo por una serie de estatutos sociales, hechos ante notario público.

DICHOS ESTATUTOS SON: (1)

- 1o. Denominación -Objeto -Domicilio-Duración de la misma.
- 2o. Capital Social. -Acciones y Accionistas.
- 3o. Administración de Valores.
- 4o. Vigilancia de Valores.
- 5o. Distribución de Utilidades y Pérdidas.
- 6o. Asambleas.
- 7o. Distribución y Liquidación (en caso de haberlas)

La estructura prácticamente se ve matizada por el cuerpo organizacional de la Institución que consta de:

- 1o. Un consejo de Administración: un Director General y Directores Adjuntos o Subdirectores.
- 2o. Un Contralor General.
- 3o. Un Gerente de Fideicomiso.
- 4o. Un Gerente de Jurídico.
- 5o. Un Gerente de Crédito.
- 6o. Un Gerente de Promoción Industrial.
- 7o. Un Gerente de valores.
- 8o. Un Gerente Administrativo.

### 9o. Un Gerente de Personal.

Esto puede proyectarse por medio de una organigrama que sería de la siguiente manera ( Ver Pág. 6 ).

El funcionamiento de dichas estructuras se realiza de una manera interna y externa, y el enfoque de las actividades depende fundamentalmente del consejo de administración -- que tiene las más amplias facultades para la gestión de los negocios de la Institución y puede llevar a cabo todas las -- que fueran necesarias dada su naturaleza y objeto: Delegando facultades en comités ó comisiones dentro de su propio seno -- ó a su vez en el Director General y los Directores ó Subdirectores Adjuntos, estos a su vez delegarán atribuciones a sus Gerentes, Subgerentes y Jefes de Departamento, formando de esta manera el desarrollo armónico y el funcionamiento acorde -- con las necesidades de la Institución y del país en sí.

### III.- Objetivos y Perspectivas del Psicólogo en la Empresa.

Hablando ya dentro del terreno puramente psicológico y llevando por los grandes aportes de la psicología moderna, en cuestión relación -Empleado - Empresa, con sus avances y metas de la Economía, las leyes, las Relaciones Industriales y todo lo que significa administración, la asignación que se le da al comportamiento humano es fundamental, pues para el proceso de producción y trabajo y el de relaciones económicas se necesita conocer la conducta y las causas que la impulsan

CONSEJO DE ADMINISTRACION

DIRECCION GENERAL

DIRECCION ADJUNTA

DIRECCION ADJUNTA

DIRECCION ADJUNTA

GERENCIA DE TRANSACCIONES INTERNACIONALES	GERENCIA DE PROMOCION INDUSTRIAL	GERENCIA DE ESTUDIOS FINANCIEROS	GERENCIA DE PROGRAMACION INDUSTRIAL	GERENCIA DE PROMOCION CONTROL DE EMPRESAS Y RELACIONES INDUSTRIALES	GERENCIA DE VALORES
---	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	---	---------------------

GERENCIA DE CREDITO	DEPARTAMENTO DE DEPOSITOS DIVERSOS	CONTROLORIA GENERAL
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	DEPARTAMENTO DE CAJAS

GERENCIA DE FIDEICOMISOS	GERENCIA JURIDICA	DEPTO. DE ORGANIZACION	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
--------------------------	-------------------	------------------------	---	---

DEPARTAMENTO DE PERSONAL	SERVICIO MEDICO
--------------------------	-----------------

AUTIDAD AUTIDAD STAFF LINEAL

a operar, para de esta forma edificar una armonía entre trabajo, capital y dirección en la Empresa.

Esto es en consecuencia no solo del desarrollo de la idea de dignidad del hombre, que debe extenderse a todas sus actividades, incluso en las que presta servicios por su propia cuenta y riesgo ó bien a cuenta ajena, sino también -- considerando las utilidades ulteriores y sus relaciones prácticas con la Empresa ó fuera de ella.

La experiencia nos dice que: al empleado se debe -- tratar con la mayor de las comprensiones, delimitando el objetivo en que se sienta satisfecho y contento en su trabajo, -- pues este es el medio por el cual rinde más y da mas en la Empresa, afortunadamente en todas las Instituciones del tipo de Crédito, las relaciones vistas así son, efectivas y se llevan a cabo.

El objetivo de esta tesis es hacer ver los objetivos y finalidades propias del Psicólogo, para un mayor rendimiento y actividad del empleado aún fuera de la misma Empresa para de esta manera tener un buen elemento, tanto en el aspecto físico como en el mental, ya que el rendimiento positivo depende de factores personales, de impulsos, pensamientos, sentimientos e intereses, del factor hombre como tal, visto en toda su extensión y en su contexto.

a).- Uno de los objetivos clásicos de todo psicólogo dentro de una Empresa es hacer valer las relaciones humanas dentro

de ella ó las relaciones Interpersonales llevado de una manera sana, empleando todos los medios de comunicación a su alcance y todas las perspectivas de hacerlo palpable a todo el personal que labore dentro de ella.

Efectuar dicho objetivo es también adaptar al empleado a su trabajo y a la Institución en si, esto es hacer ver al sujeto lo que es una Empresa como trabaja, que productividad ó interés se le da a un trabajo, como se capitaliza y como se logra ó se lleva a cabo su funcionamiento ya sea dentro ó fuera de la misma, analizar sus aptitudes, sus necesidades, sus conveniencias y hasta sus preferencias y sus inclinaciones, con todas estas particularidades se puede de una manera positiva ir adaptando al empleado de una manera casi absoluta.

Las prácticas de las relaciones humanas es una técnica o un sistema moderno, basado en la Psicología y muy desarrollado en los países sumamente industrializados, en nuestro país en franco proceso de industrialización las relaciones Interpersonales van por un camino sumamente agigantado, en la mayor parte de las empresas, esto es en consecuencia del fenomenal proceso Industrial que México tiene, valoran mas al hombre para que éste rinda más y produzca en su beneficio y para beneficio del país. (3)

Hasta hace poco tiempo el tema del trato personal, por diversos motivos fue mirando con prevención en el

de los negocios. Por una parte se creía, y se opinaba que el tipo de trato pertenecía a los asuntos "íntimos" de la Empresa, sobre los cuales no se debía hablar en público. En el fondo de esta opinión estaba la resistencia a sacrificar el secreto del éxito propio en este terreno, lo mismo fué en el de la producción, y enriquecer a los demás con la experiencia propia.

Se pensaba que el terreno iba a ser una moralización y la empresa solo se preocupaba por el terreno de la Economía. Además se suponía que una mejor relación humana solo incumbía un aspecto de los hombres "El de su capacidad productora y que por tanto no les importaba el hombre como tal, esto es en sus inclinaciones, sentimientos, aptitudes y preferencias, etc."

Se ha demostrado con métodos objetivos, que el rendimiento depende de los factores personales, de impulsos, pensamientos e interés, es decir del factor hombre, por lo tanto es necesario considerar todos estos motivos, así el problema del trato del personal ha llegado a ser objeto de la Investigación Psicológica. (3)

No hemos de olvidar que este nuevo tema del trabajo de personal, en la vida económica atrae a muchos pseudopsicólogos, sus propuestas sobre la conducta del empresario y los empleados, por muy acertadas que parezcan, en una mayor parte carecen de bases suficientes. "El fracaso de las mas her

mosas reglas de conducta procede con frecuencia de que no se conocen las condiciones psíquicas previas". (4)

La presente Tesis como ya se dijo anteriormente, pretenderá considerar los problemas de personal, los de trabajo, - su acción, producción y proponer fórmulas para resolver situaciones, especialmente difíciles, atendiendo a la base conductal.

Dentro del primer objetivo psicológico en la Empresa y a lo antes enunciado acerca del trato. Relaciones Humanas - (Interpersonales) se puede formular dos objetivos mas que serán: a) Trato Directo y b) Trato Indirecto. } 2

El primero ó sea el Trato Directo, pertenece a los medios Psíquicos, argumentos lógicos ó sentimentales, amenas, estímulos, quejas, trato amistoso y complaciente, etc. (en una palabra comunicación).

El segundo ó sea el Trato Indirecto, es el que trata de llevar la producción por medio de condiciones materiales ó psíquicas, como mejores circunstancias de trabajo y de vida.

b)- Otro de los principales objetivos es el de crear una función eminentemente Social dentro de la Institución o Empresa, esto es el conocimiento de los hombres y el conocimiento de si mismo, como premisas de un buen trato personal, tanto interior como exterior.

Esto puede proyectarse mediante un gran número de factores socio-culturales, como son, un adecuado acervo cultural, histórico, y social de cada empleado y de los empresarios ó

funcionarios de la empresa.

Por lo tanto dicho objetivo, cabría en el sentido jerárquico, que puede desarrollarse en tres formas diferentes una de otra, pero que puede interactuar de una manera completa; dichas formas serían: Superioridad de un hombre sobre otro, Igualdad y Subordinación.

En esto de la jerarquización, hay personas que -- sin cuidarse bien de la jerarquía armonizan bien con todos, en otros, el trato social se desarrolla sin razonamientos, únicamente con sus iguales, los hay que prefieren tratos -- solamente con quienes les están sometidos en cualquier respecto otros más se sienten satisfechos cuando desde su debilidad se figuran que recae sobre ellos en reflejo de honor ó de talento ajenos.

Esto puede solucionarse de acuerdo con principios éticos, propugnados por sistemas religiosos, como son "Ama a tu prójimo como a tí mismo" "No hagas a los demás lo que no quisieras que te hicieran a tí" y "Trata a los demás como quisieras ser tratado", etc. (5)

Pero el hombre práctico necesita reglas de conducta más comprensibles para cada situación determinada. Es decir reglas de oro para el trato con los hombres, en su conocimiento, pues lo primero es imposible sin lo segundo.

Por lo visto aquí, todos tenemos el afán de dependencia, personas que reúnen el conocimiento suficiente

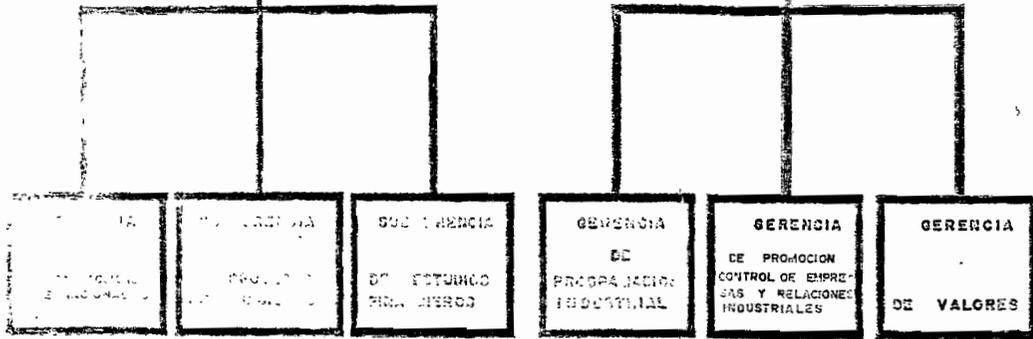
CONSEJO DE ADMINISTRACION

DIRECCION GENERAL

DIRECCION ADJUNTA

DIRECCION ADJUNTA

DIRECCION ADJUNTA



AUTIDAD STAFF  
AUTIDAD LINEAL

c).- los mismos: Otro objetivo es ver como puede obrar un hombre, qué características debe de tener ó cubrir, que cualidades posee como obraría en la práctica ante una situación determinada y con que medios se puede influir en él.

Esto solo se puede lograr por tres medios. (3)

1.- Conocer el contenido psíquico y el de los demás, por medio de la Psicognosis.

2.- El mismo por expresiones exteriores, ó sea la la Psicodiagnosis.

3.- Y la previsión de sus actos con influjo exterior ó sin el, la psicoprognosis.

Los hombres que posean este don intuitivo de comprender la manera de ser de otros, ejercitan dicho talento inconscientemente, es un poder de compenetración de experiencias y pensamientos ajenos, de sentir y de vibrar con ellos.

Si no se tiene esto, está uno obligado a asimilar el conocimiento de los hombres ó sea de que manera se reconocen a ciertos hombres, y su clasificación de cada uno de ellos.

d).- Otro de los objetivos principales, y esto es como resultado de los otros, es la colaboración. Ya que cada persona está en dependencia de otra, dentro y fuera de la Empresa, y esta colaboración es la condición indispensable del funcionamiento acertado de la Empresa ó de la Industria.

Estadística o experimentalmente se puede hablar de

una correlación: De la manera de actuar en su variación, corresponde la actuación y la colaboración de la otra persona. ] 2,

Podemos poner un ejemplo:

DIRECTOR.....EMPLEADO

A

B

La línea que separa a A y B es la distancia social en que se encuentran, puede ser más grande ó menor pero es permanente, es decir nunca desaparece.

Pero la tendencia de la vida moderna y de la comunicación, trato y relaciones, consiste en estrechar al máximo posible esta distancia, por medio del mecanismo socio-cultural y económico.

Ahora bien, no solo existe una distancia social y económica franca, sino también una espiritual y humana, y esta última si es distante pues permanece francamente extraña - la una a la otra.

La principal resolución ó factor para solventar la cooperación o para asumirla, es precisamente acortar en lo mayor posible la distancia social y comunicativa que existe a diversos niveles.

Retorno objetivo angular de todo psicólogo, es valorar la actuación del empleado ó Director en funciones de sus actitudes, ya sean asumidos en la empresa, en su trabajo como tal, ó fuera de ellas, como en sus relaciones familiares, etc.

Primeramente daremos una definición de actitud ---- para englobar de una manera mejor el concepto. Considero que la definición de Allport es la que más se apega a la situa -- ción Empresa ó Industria, y dice "Es un estado mental y ner-- vioso de disposición, organizado a través de la experiencia - que ejerce una influencia directa o dinámica sobre la respues\_ ta del individuo ante todos los objetivos y situaciones a que se enfrente ".(7 y 8).

Dicho concepto es ligado al anterior enunciado u ob\_ jetivo que enmarca de una manera absoluta el enfoque social - esto es, una actitud sobre diferentes formas como un hombre - responde a su ambiente, matizado con todo el estímulo de expe\_ riencias internas por él logrado, a base de estímulos y res-- puestas, estos pueden ser de diversa índole y muy diferentes unos de otros.

Como conclusión podemos decir, el objetivo de las - actuaciones del personal, se verá influenciado de una manera\_ absoluta por lo largo y amplio de su vida tanto externa como\_ interna, y el objetivo del Psicólogo, es conocer y apuntalar\_ precisamente esa influencia, y contrarrestarla ó amalgamarla\_ de una forma positiva, mas bien, encauzada hacia los logros \_ provechosos, respetando la actuación y actitudes de los demás, para que de esta manera ellos encaucen más direcciones actuan\_ tes de tal modo, que el funcionamiento de Empresas y Emplea-- dos sea del todo armónico, y si por alguna razón, un - - -

empleado está actuando de una forma errónea, 'pues,' tendremos que encauzarlo hacia lo positivo, mediante un delicado análisis de actitudes.

7) Otro fin u objetivo es el de la opinión ajena.- Saber -- aquilatar y respetarla en una situación o situaciones diversas, para lograr este objetivo es necesario tener y lograr aceptación ya sea de la unidad individual ó agrupada (grupo) conforme a éste el matiz conciencia ya es de la opinión ajena y se acepta esta, al funcionamiento de la empresa ó Institución se verá mayormente aquilatada, pues los intereses de Empleados y Funcionarios se verán en correlación positiva y aún fuera de ella.

También tenemos el lado de no respetar la opinión ajena de hecho, al no tomarla en cuenta, nos limitamos a esquivar la cuestión, pero aquí la solución es diversa al otro enunciado pues contiene características diferentes en cuestión de aceptación, la solución al problema requiere descubrir sus causas, y remediar entonces las situaciones que las forjan ó incluyan.

Con lo anterior se demuestra que toda opinión es susceptible de comprensión sin importar su aparente simplicidad ó complicación, además es necesario hacer censo de opiniones, de muy diversa índole, según se trate y la clase de problema que se presente pues con opiniones de un grupo ó de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre las actitudes ó

medidas a tomar, para de esta manera hacer ó dar una solución lo más acertadamente posible.

En resumen los objetivos serían; la actuación equilibrada - de Empleados y Funcionarios tales como: Trato Directo o Indirecto, exámen de actitudes y opiniones, dependencias positivas, etc.

Proposiciones de carácter social y cultural como: organización de eventos culturales, deportivos y sociales, dentro y fuera de la Empresa, para que de esta manera los Empleados tengan más contacto de carácter social, una forma positiva ó lo más humanamente posible.

Dentro del terreno ó campo de la perspectiva del Psicólogo son muy bastos como anteriormente hemos visto ó tratado. Sin embargo existen diversas perspectivas con características modernas ó completamente nuevas, como sería: Una atención de nivel externo a empleados y sus familiares, en problemas de índole emocional ó psicológico, como ejemplo de esta atención extralaboral tenemos lo siguiente: Un Empleado X, está rindiendo muy poco en su trabajo, es faltista, desobligado y agresivo con sus compañeros, através de un análisis de trabajo nos damos cuenta que dicha persona, sufre constantemente de estados de angustia o tensión provocados por un problema externo al trabajo, y ésta cualquiera que fuera, -- afectará de una manera absoluta a su progreso y desarrollo laborales, en este caso particular, dicha persona presenta -

una serie de problemas internos, que lo inducen al alcohol, - la mayor parte del tiempo llega a su casa en estado de ebriedad, con los consecuentes problemas que esto implica en el se no de una familia, naturalmente que en su trabajo le va ---- acarreando una serie de dificultades bastante grandes o fre-- cuentes. Mediante un detenido análisis del caso, nos demos - cuenta de esto enfrentándonos de lleno a él mediante una se-- rie de entrevistas y estudio psicológico completo del sujeto\_ problema, aquí la atención extralaboral merece principal im-- portancia, pues en medida que resolvemos ó indicamos el tipo\_ de tratamiento que debe de seguir la persona, también tomamos conciencia de influir en sus relaciones familiares conforme - su mejor avance, dando más indicaciones a su esposa e hijos, \_ padre o hermanos, amigos, etc., para un mejor trato para el - enfermo, brindándole de esta manera un apoyo insustituible -- tanto en su trabajo como fuera de él.

Otra de las perspectivas del Psicólogo en una Empresa sería la labor de Higiene Mental, que se podría desarro--- llar dentro de un programa Informativo, encaminado a dar un - mayor impulso a los acontecimientos y las técnicas de emplea- dos para conservar la salud mental, de una forma positiva. Ya sea por medio de conferencias, pláticas, trabajos encaminados hacia su obtención, etc.

Esto ya se está haciendo en varias empresas, y pre- cisamente una futura tesis de un compañero presenta la necesi\_

dad de la Higiene Mental en una Institución o Empresa.

En realidad todas las perspectivas van aunadas a todos los objetivos antes expuestos, operando de una manera completamente análoga tanto a la empresa en sí como al empleado, para conforme a esta manera de actuar, poder solventar lo mejor posible los problemas y dificultades que se presenten, tanto en el presente como preverles hacia el futuro y por lo menos estar en la mejor disposición para enfrentarlos con un cúmulo de experiencias previas, para una mejor satisfacción y desarrollo dentro del ámbito psicológico.

#### 4.- Desarrollo de Psicología Industrial (Investigaciones -- Primarias).

La Psicología Industrial comenzó en realidad por un simple hecho, el cual movió a unos hombres de negocios a enfrentarlos con problemas de personal, estos negociantes buscaron ayuda, y la encontraron en Psicólogos y Psiquiatras, con conocimiento del método científico experimental, dichos científicos vieron un campo muy propicio en las industrias ó factorías para analizar una buena parte del comportamiento humano, gracias a los esfuerzos de unos veinticuatro Psicólogos, y de numerosos Industriales de diferentes Empresas, pudo iniciarse la Psicología Industrial, que es por definición: "Una rama de la Psicología aplicada, que estudia los problemas y situaciones que se presentan en la Industria ó Empresa utilizando para esto el método psicológico y sus aplicaciones, en principio el método psicológico

consta de una serie de aplicaciones prácticas como "El de la entrevista, el método estadístico, la supervisión, la motivación a niveles conscientes e inconscientes, la publicidad, pruebas psicotécnicas, test, de diversa índole, esto es mediciones experimentales de todas las áreas de la conducta humana y sus fines prácticos e inmediatos". (6)

En el presente enunciado trataremos de esbozar la historia de la Psicología Industrial. (6)

Por el año de 1901, en los Estados Unidos de Norteamérica el Psicólogo Dill Scott, adjunto de la cátedra de Psicología en la Universidad de Northwestern, fué buscado por el Jefe del Departamento de Publicidad de una cadena de revistas, para que el profesor Dill diera una charla sobre como puede emplearse la Psicología en la publicidad, dicho profesor, había estudiado en Leipzig con Wunt, pero nunca había oído hablar acerca de la aplicación de la Psicología en métodos publicitarios, más sin embargo, quedó a tal punto convencido de lo interesante de la situación, que se propuso dar la charla, iniciándose de este modo la ciencia de la Psicología Industrial y Comercial. Hablando en el Agata Club de Chicago, el 7 de Diciembre de 1901, dijo: " En líneas generales la Psicología es la ciencia de la mente". (6)

Arte es hacer y ciencia es saber como hacer, ó la explicación de lo hecho. Si somos capaces de hallar y expresar las leyes psicológicas en las que se basa el arte de la pu-

blicidad, habremos añadido la ciencia al arte de la misma. (6)

Scott escribió artículos, y también algunos libros, -- entre ellos, *The Psychology of Advertasing*, *The Psychology of Public Speaking* e *Influencing men in Business*. También escribió algunos análisis y críticas de los principales -- psicólogos contemporáneos en los Estados Unidos; como, -- Münsterberg, Gale, Starch, etc. El primero de junio de -- 1916, llegó a ser el primer profesor de Psicología aplica da, en el Carnegie Institute of Technology, bajo la direc ción de Walter Bingham, y convirtiéndose de esta manera en el inovador ó pionero de la Psicología Industrial ó Comer cial.

Poco después, Birgham fue a Pittshburg, llevando por el presidente del Instituto, y fué presentado con el Sr. - Woods, un eminente hombre de negocios, que tenía la idea de dar dentro del departamento la Psicología aplicada, un curso para vendedores, Birgham, ante esto contestó: Antes de dar un curso de esta manera ó forma, se necesitarían -- realizar una serie de investigaciones, es decir tendríamos que averiguar en que se diferencian el buen y el mal ven dedor. Esto significaría como es lógico mucho tiempo y di nero.

Inmediatamente Woods respaldó por unos amigos Indus triales, y más de treinta firmas comerciales logró que con tribuyeran con 500 dólares anuales durante cinco años, lo

que representa un presupuesto de 75,000 dólares al año. A consecuencia de ello se creó el primer centro de Investigaciones sobre vendedores, y su dirección fué dada a Scott. (4)

Scott y Birgham, marcharon a Detroit, para organizar el trabajo y establecieron contacto con el profesor Montrese Whipple, y Münsterberg, notables figuras en el campo de los test mentales, dieron una serie de conferencias en grupo y en Staff, demostrando por vez primera la falta de confiabilidad de las entrevistas acostumbradas a cubrir un empleo, demostraron que en veinte experimentados jefes de ventas existían diferencias amplias y profundas a sus respectivos criterios concernientes a la capacidad para el empleo de veinticuatro candidatos a vendedores, para este experimento, se les concedieron a cada uno de los jefes, cinco minutos para entrevistas a cada uno de los candidatos. Entonces hallaron que los jefes de ventas sólo habían coincidido en seis de los candidatos, y esta coincidencia solo quedaba referida así el candidato debía ser incluido en lo mejor ó peor del grupo.

Sobre este punto prácticamente desconocido hasta ese tiempo (1916) no se conocía ningún criterio apropiado para seleccionar empleados, a Woods esta investigación experimental le pareció de lo más acertada posible, pues el manejaba una gran compañía de seguros, y se encontraba a diario con estos problemas de selección de sus empleados, y --

que en el fin, lo único que interesaba era una mejor y activa selección, vista desde un nivel más experimental y consecuentemente científico.

Por lo tanto el uso de los test mentales para la selección de candidatos, podía en gran medida unificar los criterios de los entrevistadores, naturalmente en positivos y con los resultados de dichos Test, por medio de un análisis de factores estadísticos. Anteriormente a esto Woods había llevado a la práctica un intento de análisis estadístico de 1915, pasos breves antes de establecer un contacto con Birmingham, este análisis, quizás tosco en comparación con los puntos modernos, se basaba sin embargo en un concepto cardinal de todas las modernas investigaciones de selección. Dicho concepto consiste en que los únicos intereses que poseen valor predictivo con aquellos que estadísticamente pueden demostrar con precisión las diferencias entre los grupos que fracasan y los que alcanzan el éxito, al utilizar este concepto, puede considerársele a Woods junto con Münsterberg y Montrose, los primeros psicólogos que apreciaron la importancia de comparar los resultados de los test con un criterio (entrevistas). *como en el libro de...*

Para ese entonces Scott y sus discípulos, aprovechando en gran parte el material de Woods, prepararon la publicación de un libro "Aportaciones a la Selección de Vendedores", que levantó una gran expectación.<sup>4</sup> Estas contribuciones de 1901,

establecieron, el modelo de práctica e investigación de selección que han seguido los psicólogos Industriales y Comerciales desde entonces.

Scott y discípulos llegaron a la conclusión de concebir también dentro de sus investigaciones, factores importantes para una buena selección y un buen rendimiento, llegaron a complementar el uso del Test, entrevistas, por medio de un protocolo ó registro de la historia personal del sujeto, esto era el resultado de un análisis exhaustivo de un sinnúmero de administración de protocolos por diversas firmas.

Dicho protocolo estaba concebido, para compilar de forma organizada, lo que parecía lo más importante del adiestramiento inicial, al ambiente y la experiencia de cada uno, y demostrar estadísticamente sus importancias en el futuro éxito de ciertos tipos de tareas.

Otro Instrumento interesante usado en sus investigaciones fué el de: Enviar una carta a los patrones ó empresas en las que les decían que habían comprobado todas sus partes esenciales, para una mejor selección. Esta carta se usaba para determinar las opiniones de los anteriores Empresarios sobre la productividad del candidato, tanto en su conducta y hábitos personales, y su educación al puesto de ventas o al pretendido.

Poco después se creó una escuela de Entrevistas, y un impreso calificativo del entrevistado. Ambos constituían

establecieron, el modelo de práctica e investigación de selección que han seguido los psicólogos Industriales y Comerciales desde entonces.

Scott y discípulos llegaron a la conclusión de concebir también dentro de sus investigaciones, factores importantes para una buena selección y un buen rendimiento, llegaron a complementar el uso del Test, entrevistas, por medio de un protocolo ó registro de la historia personal del sujeto, esto era el resultado de un análisis exhaustivo de un sinnúmero de administración de protocolos por diversas firmas.

Dicho protocolo estaba concebido, para compilar de forma organizada, lo que parecía lo más importante del adiestramiento inicial, al ambiente y la experiencia de cada uno, y demostrar estadísticamente sus importancias en el futuro éxito de ciertos tipos de tareas.

Otro Instrumento interesante usado en sus investigaciones fué el de: Enviar una carta a los patronos ó empresas en las que les decían que habían comprobado todas sus partes esenciales, para una mejor selección. Esta carta se usaba para determinar las opiniones de los anteriores Empleados sobre la productividad del candidato, tanto en su conducta y hábitos personales, y su educación al puesto de ventas o al pretendido.

Poco después se creó una escuela de Entrevistas, y un impreso calificativo del entrevistado. Ambos constituían

la base del sistema, principalmente, era para determinar las opiniones y hacer los criterios lo más aproximados que fuera posible, así como reducir el tiempo de la entrevista haciendo que el entrevistador concentre su atención en unos cuantos rasgos esenciales y característicos del buen vendedor o futuro empleado.

Para este método el entrevistador deberá proceder - en diversas etapas: A.- Deberá de tener por lo menos ante él veinte nombres de vendedores. B.- tendrá que indicar --- cual de todos estos vendedores se clasificó mejor o peor, y en el límite promedio, considerando los siguientes rasgos: Apariencia, persuasión, laboriosidad, carácter y actividad - para la empresa. C.- Para cada rasgo deberá señalar un vendedor, que clasificara entre el mejor y el intermedio, y --- otro que lo hiciera entre el intermedio y el peor.

Una vez ampliado estas etapas, el entrevistador tenía en su poder lo que Scott y sus discípulos denominaron -- la escala maestra (para cada uno de los rasgos).

Una vez obtenidas las escalas y los criterios, se precisa calificar a un individuo y se le compara, con cada uno de los registrados en la escala maestra, dándole un valor numérico, al resultado y señalando a que parte de la escala correspondía el sujeto a selección.

La parte más interesante de estas investigaciones -- fué sin duda el empleo de Test Psicológico, (6 y 3) como ya -- antes se había, mencionado, para Montroce y Müstenberg da --

ba la pauta y la clasificación de esta investigación para sus estudios, lo que se conoce como el predecesor de muchos Test de atención modernos, elaborado a partir de uno de --- Scott, además se daban escalas meritorias de aptitudes creadas por Thurston y Thorndike al igual que los de Bienett-Simon todo este material reunido daba como principal enunciado; la unificación de criterios por parte de los empresarios e Industriales para una mejor selección de vendedores.

Poco después de estas interesantes aportaciones, se encontró el mundo ante la guerra mundial, que era la primera. El día 6 de abril de 1917, fecha de la declaración de guerra de los E.U.A. contra Alemania (4). En la Universidad de Harvard se celebraba una reunión de Psicólogos experimentales precedida por Titchner inmediatamente a esto, el Presidente de la Asociación Psicológica Americana, Robert M. Yerkes convocó a una reunión de emergencia, para buscar como los Psicólogos podrían ser más útiles en el esfuerzo bélico, en dos secciones el consejo llegó a determinantes importantes, y de sumo valor para el futuro desarrollo de la Psicología en sus diversas ramas o actividades, la primera fué elaborar una serie de programas mediante los cuales estuviera el ejercito en condiciones de eliminar a los mentalmente insuficientes para el servicio, y clasificar a todos según sus niveles de inteligencia, y seleccionar a los de mayor capacidad para el puesto de oficiales se prepararon dos test, el primero denominado A para hom---

*William D. Scott*

minado A para hombres cultos y el B para iletrados, se les administró a tres mil quinientos un reclutas, fué tan satisfactorio el resultado, que el gobierno ayudó a la causa, -- brindándole todo su apoyo tanto material como moral.

Poco después se crearon con algunas modificaciones el A y el B o sean los Test Alpha y Betha, usados actualmente por el Army, contribuyendo así a la selección y destino de los reclutas de una manera absoluta, durante la primera guerra mundial y la segunda, brindando con esto una gran satisfacción moral a los pioneros de la Psicología Industrial -- pues sin ellos nunca se hubieran elaborado material tan rico en seguridad para una buena selección de soldados y oficiales.

Cuando la guerra tocó a su fin, los miembros del comité encargados de la selección de fuerzas, comenzó a preguntarse si no se podría crear una organización dedicada a consultas sobre el personal y que pudieran ofrecerles los mismos servicios que habían prestado al ejército.

De esta forma en febrero de 1919, se creó la Scott Company, primera organización dedicada a la consulta de personal.

Dicha organización, adaptó al uso civil la idea de las fichas de clasificación de los soldados y oficiales, basándose en los resultados obtenidos, y se organizaron una serie de cursos para capacitar al personal en la administración de

todo el material que tenía investigado. Se montó el uso de varios Test para cada compañía que solicitara sus servicios en la práctica se usaba el Scott y una variación del Alpha pero mucho más concretizado.

También la compañía recomendó la creación de una comisión del servicio civil de los E.U.A., que más tarde se llamaría control de empleo, ésta fué sugerida por el profesor Beardsley Ruml, creador ulterior del método para la recaudación del impuesto sobre la renta.

Se creó la comisión encabezado por John B. Watson, en abril de 1919, (4 y 6) que tenía por objeto analizar los resultados de las investigaciones anteriores psicológicas, en el uso del método y sus técnicas, para de esta manera poder ver si eran aplicables al servicio civil. A base de muchos experimentos e investigaciones, en 1922 se llega a la práctica del sistema de exámenes standarizados para el servicio civil, prácticamente con esto Watson, fué el principal innovador e iniciador de la standarización psicológica, como producto directo de la psicología industrial, conjuntamente con el, trabajaron los doctores L.S. O'Rourke y Ruml. Conforme iba desarrollándose, la psicología Industrial, la Scott Company crea a lo largo de varios años de continuas investigaciones un gran número de Test profesionales o de oficinas, creados bajo la supervisión directa de Ruml, conjuntamente con Louis B. Hopkins, formulando las normas básicas que desde entonces han servido para la elaboración de -

tales Test también se crearon una serie de manuales para el adiestramiento de aprendices, su inivador ó precursor fue - Arthur Kornhäuser, esos estaban basados en los Test profesionales y proporcionaron una base sólida, para una instrucción individual ordenada y sistemática en gran escala en el uso de trabajos de tipo comercial y de máquinas y herramientas.

Aunado a todo esto, la misma compañía Scott, creó y desarrolló lo que todavía hoy podemos denominar como sistema en punto, o sea la clasificación, evaluación y análisis de tareas y la fijación de salarios de común acuerdo al de empeño de aquellas, también instaló la escala gráfica de clasificación, que desplazó a la persona, pues ésta no era muy operante en la práctica. La misma compañía fué la primera en su género, en organizar completamente departamentos de personal. Por otra parte desarrolló la idea anteriormente expuesta en este capítulo la cual dice la unidad del trabajador -en su trabajo, en otras palabras el trabajador y el trabajo formaban juntos una unidad integral, es decir la labor de todo departamento de personal, sería lograr estas unidades en forma armoniosa y de esta forma reconocer el hecho de que ninguna tarea determinada pueda transformar a un trabajador concreto, ni puede transformar una tarea, - esto es la unificación. Además Scott y sus discípulos asistieron a varias empresas laborales de donde canalizaron to-

do su desarrollo hacia las relaciones existentes de obrero patrón fundando así toda una filosofía de las relaciones laborales, varias federaciones de trabajadores, entre ellas, las de trabajadores textiles de Chicago, publicó varios libros y una serie de artículos técnicos como fueron: Science and Common Sense in Working wihht Men, de Scott y Holmes; Personal Management de Scott y Clothier, esta última obra llegó a ser durante años la biblia del ejecutivo ó empresario, interesado en cuestiones de personal.(3)

Desde un punto de vista científico estableció las pautas de lo que hoy conocemos como la moderna técnica de administración de personal.

Ya en 1919, se fundó la primera escuela de agentes de seguros de vida, tomando en cuenta todas las experiencias e investigaciones hechas por Scott y Cía. Dicha escuela en -- muy pocos años formó a varios centenares de agentes tomando como idea principal el análisis de las necesidades de sus posibles clientes y las causas que pueden impedir la satisfacción de las necesidades, es decir el nuevo agente se va a -- preocupar más por las motivaciones, necesidades y satisfacciones inmediatas del Aspecto Humano, anteriormente a la fundación de esta escuela difícilmente se utilizaban estos conceptos, y nunca en actividad industrial o comercial, por lo tanto la Revolución de la Psicología Industrial, tuvo una -- gran acepción en todo el país y en especial en toda clase

de funcionarios, Industriales, Empresarios y empleados.

(5) Poco tiempo después de 1914, a 1924 surgieron hallazgos muy significativos en el campo de la Psicología Aplicada, el más importante fué el que dió lugar a los cuestionarios de intereses vocacionales de Strong cuyo uso está muy en voga hoy en día. Su iniciación fué a partir de varios ítems standarizados de intereses y aptitudes de cada uno de los empleados y obreros que trabajaban en la Cía. Westinghouse Electric. Dando como resultado un intercambio de intereses sociales y mecánicos para obtener un mejor resultado en la fuerza de trabajo, los cálculos se basaron en las diferencias de porcentajes obtenidos, por los grupos criterios ó pilotos, lo que daba como pauta una escala que media los intereses en: Desagradables, indiferentes, o gratos, de las actividades u ocupaciones de cada grupo al que se le aplicaron los ítems.

Después se originó comparando los resultados de la actividad social y mecánica con un análisis exhaustivo de la personalidad del sujeto, la clasificación en extraversión o introversión. Para finalmente standarizarlo con médicos, abogados, e ingenieros, usando un sistema diferenciado de valoración, en vez del criterio que se venía usando, con esto cada hombre podía ser diferenciado de los demás muy claramente.

##### 5.- Investigaciones Secundarias de Psicología Industrial.

Dichas investigaciones datan a partir, del año de --- 1925 a nuestros días. Estos trabajos han ido polarizando lo que se llama Psicología Industrial en la extensión de la pala bra. En 1927, la factoría de Hawthorne de la Estern Electric Company, inició un estudio encaminado a averiguar "Las rela - ciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia de -- la fatiga y la monotonía en los empleados" la labor comenzó - intentando determinar las relaciones entre unos cambios en la intencidad de la iluminación de la factoría y la producción. Esto fué iniciado entre otros por Elton Mayo y un grupo de -- Harvard formando por Thlisverger Dickson, Whithead y Homans. Al principio fué concebido en un año para realizarlo, pero -- prosiguió avanzando año tras año, de manera que el número de\_ problemas humanos que afectaban a la productividad, eran mu - cho mayores de lo que se pensaba.

En 1939, se publica una obra intitulada "Management and the Worker" una obra clásica en la que se expuso la meticulo - sidad del metodología experimental y en la cual aparecían una docena de soluciones para cada uno de los problemas de la con ducta humana. En los experimentos se comprendían una serie - de factores tales como: Iluminación, Temperatura, Humedad, -- Horas de sueño y otros semejantes para comprobar su acción so bre la producción de los trabajadores. También se incluían - factores para determinar la influencia del período de descan - so, de una semana laboral más corta y de incentivos de sala -

rios. Dichos resultados fueron sorprendentes y abrieron las puertas de la investigación a un nuevo campo dedicado a las actitudes de los empleados, frente a las condiciones de trabajo específicas, esto proyectó una rápida acción de Gerentes y Funcionarios e inclusive sirvió de base a un libro publicado en 1957 en el que se registran más de 200 referencias de actitudes.

también los estudios de Mayo, Hawthorne y Asociados produjeron un cambio metodológico, consistente en substituir el método directo de la entrevista por el indirecto (a es o más tarde se hará alusión), y condujeron hacia nuevas perspectivas a los directores y empresarios, en lo referente a la dirección de Personal. Dichos trabajos comenzaron a mostrar la importancia de la organización social y su influencia en la producción, quedando como pautas para el futuro motivacional de diversos factores específicos, e intraespecíficos, como son: La comunicación, evaluación, análisis de puestos, las relaciones interpersonales etc., en el afán de esclarecerse o al menos analizarlos para llevar a cabo una mejora de todo tipo en una empresa u organización Industrial.

Como se recordará los estudios de Mayo y asociados fueron basados sobre diversos factores, en especial el de iluminación estos a su vez diversificaron otros muy importantes,

pues cambiaron las opiniones sobre los problemas de la Psicología Industrial, ya que dejaron de concebirse a la producción como una simple función de la iluminación, fatiga o la temperatura, así como también dejó de crearse que los conflictos laborales eran causados totalmente por la cantidad de factores específicos enunciados. Se empezó entonces a discutirse problemas relacionados con la Dirección, el mando intermedio en las relaciones humanas. A resultados de todo esto, la Psicología Aplicada entró a una nueva etapa, importante para el crecimiento de dichos factores, que implicaban fuertes problemas tanto a directivos como a empleados.

Con la entrada de los E.U.A. la Segunda Guerra Mundial los Psicólogos trabajaron en la Marina y en el Ejército, para extender los programas no solo ayudaron al esfuerzo militar, sino que se extendió la aceptabilidad de la Psicología en las situaciones prácticas, civiles en su inmensa mayoría. Es decir pudo aplicarse nuevas técnicas a la Psicología Industrial, como: Test muy diferentes de los hasta ese momento utilizados: los cuestionarios sobre evaluación de puestos dieron lugar a nuevas áreas de investigación, y se descubrieron muchas cosas sobre la aplicación de los principios del aprendizaje a los problemas de la formación de empleados y funcionarios. Así como desde el punto de vista clínico, aportó estudios para una mejor comprensión al mecanismo de Stress (tensión).

Y reemplantando los problemas que causan - - - -

en el hombre la orientación profesional, vocacional, dando soluciones positivas para su mejor aplicación con las técnicas nuevas investigadas.

Por lo tanto la Psicología Aplicada tomó áreas de expansión muy grandes y prácticamente rompió barreras y fronteras dando su colaboración a diversas ciencias, a grosso modo, diremos que una barrera infranqueable era la ciencia de la Ingeniería, que no aceptaba por ninguna causa los conocimientos y logros de la Psicología, no fué hasta 1945 cuando la necesitó y trabajaron juntos Ingenieros y Psicólogos para el diseño, - de las cabinas de pilotos de aviación, consiguiendo una mejor percepción humana los mismos y un índice de mayor seguridad - en sus emociones. (6)

También los diferentes programas de investigación psicológica desarrollados en los servicios militares, tales como - los estudios de la jefatura, patrocinados por el departamento naval y los de diferentes criterios empleados por las fuerzas aéreas en torno a una mejor eficiencia, han dado lugar a numerosos hallazgos que son directamente aplicables a la industria.

Ahora bien, todos estos logros psicológicos poco a poco avanzan hasta encontrar su cabal aplicación dentro del área - Industrial, es decir sacó al psicólogo de su hasta entonces - estereotipado papel, y le demostró que podía ser un gran científico de la conducta en la experiencia cotidiana y en diver-

sas áreas de la misma. También muchos psicólogos de renombre se interesaron por estos problemas específicos y condujeron a la Psicología Aplicada a nuevos campos de acción, ya que gran parte de estos estudios se derivaron de las investigaciones efectuadas en las Guerras. Poco después vino la creación de una sección de Psicología Industrial y comercial de la American Psicología Industrial. Después de la Segunda Guerra Mundial, los progresos de esta disciplina -- han sido muchos, pero como ocurre siempre ante los progresos las tendencias nuevas, todavía no han recibido el certificado de garantía de la perspectiva histórica.

A fines de 1945, (5) Kurt Lewin formó el centro de investigación de la dinámica de grupo, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts; tres años más tarde ó sea en 1948 fué trasladado a la Universidad de Michigan. Dichas investigaciones despertaron el interés por los problemas de la motivación (vistos en el capítulo III) y de la productividad en la medida que se relaciona con la estructura de -- trabajo. La dinámica de grupos estudia la forma como el individuo trabaja conjuntamente ó en agrupaciones, asumiendo de esta manera la interacción existente entre el grupo y el trabajo de grupo o Staff.

Hasta entonces en la mayor parte de las empresas -- los departamentos de Ingeniería, Producción, Ventas, etc., -- acostumbraban a trabajar aisladamente, en consecuencia, se crea

ban actitudes conflictivas, hostiles e incluso creaban discusiones en las direcciones con respecto al grupo que estaba -- formándose o por formar. La dinámica resolvió dichos problemas, creando una atmósfera dentro de la empresa en la que varios miembros llegan a hacerse cargo de las necesidades y problemas de las otras personas y de varios grupos, creándose -- así la labor de Staff, basándose en el principio del empeño - del ser humano por deseos de trabajar junto a otra persona, - con dicho principio solo se expecula, pero en la práctica da resultados muy positivos.

Otro grupo de Psicólogos Industriales, se interesó en - el terreno de las relaciones humanas dentro de la empresa, -- sus teorías han sufrido multitud de polémicas por sus inten-- tos de crear una atmósfera adecuada para la satisfacción del trabajo y los intereses de los empleados. Se basan principalmente en el enunciado siguiente "Consigamos la producción y - la satisfacción humana al mismo tiempo".<sup>3</sup> Todavía ahora se -- trabaja con dicho enunciado, consiguiéndose resultados magníficos para toda clase de Empresas y de Industrias, ya que el factor humano solo dió la importancia que necesitaba, desapareciendo así, las polémicas suscitadas.

Si intentamos hacer una revisión global de la labor realizada en el pasado, por los Psicólogos Industriales y en general por los Psicólogos, se hacen evidente que la inmesa mayoría de sus esfuerzos se han polarizado hacia las aptitudes

del empleado o trabajador y el inicio de la labor de investigación en nivel más alto como la dirección, data esto desde hace poco tiempo en realidad, prácticamente se ha comenzado a llevar a cabo en forma organizada en nuestros días. Su futuro es muy prometedor pues habrá unas nuevas fronteras en la investigación Psicológica de niveles industriales.

Así como el estudio de la salud mental, que no se había aplicado hasta hace unos tres ó cinco años en la industria y en la empresa, las investigaciones radican principalmente en el tipo de malestar más común que afecta tanto a directivos como a empleados, dando de esta manera la unión de la Psicología con los métodos y técnicas de la Psicología Clínica, resultando de esto una perfecta planificación de conjunto con el medio social.

Una de sus aplicaciones básicas, es considerar las investigaciones hechas sobre el terreno del Ausentismo por enfermedad, el alcoholismo, y otros factores conflictivos tanto como para el empleado como para la empresa. En estos momentos en la mayoría de las grandes ciudades se hayan organizaciones consultivas de Psicología industrial, trabajando a excelente rendimiento, planificando, construyendo y creando, con el aumento que se ha tenido sobre cursos de Psicología industrial e inclusive un doctorado especializado en la materia, se ha hecho casi imposible abarcar la gran variedad de estudios, libros y folletos publicados sobre la misma, desde

primer libro que habló de ella y la definió, publicado en 1923 por Vitels, hasta nuestros días, casi se llevan publicados ó editados unos 200 libros especializados.

Es de suma importancia mencionar una de las últimas concepciones de la Psicología Industrial, incluye la noción de análisis de sistemas ó la composición Hombre-Máquina, así como los procesos de actuar e interactuar de ellos, programando diversos datos que antes se darían en muchas horas de trabajo y, por medio de este sistema se hacen en unos cuantos minutos, así de esta manera el Psicólogo Industrial está comenzando un nuevo papel en la Industria, pues resulta ser una pieza fundamental en el buen funcionamiento del Sistema Hombre-Máquina, adaptándolo a ese nuevo Trabajo.

Y no cabe duda que el terreno de la Psicología aplicada es tan grande y tan basta, que nuevas investigaciones seguirán adelante, se encontrarán diversos campos de acción. se valorará más el trabajo y la producción humana, en fin, se verá el hombre por él mismo y tendremos mayores satisfacciones en el trabajo.

#### 6.-La Psicología Industrial en México.

De acuerdo a lo investigado por la Psicología, en el terreno específico de la Industria, nos encontramos que en nuestro país las técnicas empleadas por los Psicólogos en una Industria, o en una Empresa u Organismo se encuentra unido a diversas disciplinas; Sociología, Economía, Relaciones Indus-

triales, administración y a las Leyes; es decir, el campo o terreno caminado se ve cada día ampliado, manteniéndose así en un nivel de alta Investigación. Todas las empresas e industrias hacen investigaciones específicas de acuerdo a las necesidades inmediatas o mediatas por resolver o satisfacer, por lo tanto existen campos de acción muy amplios en el terreno Industrial y Empresarial en México. La labor del Psicólogo industrial en México siempre es a nivel de grupo.

Si tomamos en cuenta las disciplinas que pueden incluirse para hacer un trabajo con más unión, expresando mejor nuestros conocimientos hacia un servicio común, el psicólogo de una industria, tendrá que elaborar todo un plan de trabajo en el que sus frutos sean el desarrollo del material humano en el trabajo, hacia metas y logros positivos en su transcurso.

La Psicología Industrial en México, ha rendido sus primeros frutos en cuanto se ha colocado como un trabajo específico a la mayor parte de las empresas e Industrias existentes en el país, colaborando de esta manera al desarrollo armónico y económico de México.

En todo el transcurso de la presente tesis, decimos que la Psicología Industrial, tiene como principal deber de realización, una mejor colaboración para el engrandecimiento y el desenvolvimiento del hombre en su trabajo.

CAPITULO I  
Bibliografía

- Allport G. W.  
Personalidad.  
Ed. Herme 1968 (7)  
Diario Oficial, Tomos IV. a XVI, 1945, 1969.  
México, D.F.  
Ley Orgánica de Las Instituciones Nacionales de  
de Crédito. (1)  
Dunnette Marvin D.  
Selección y Administración de Personal  
Ed. C. E. C. S. A. 1969. (5)  
Linton.  
Personalidad, Carácter , y Temperamento.  
Ed. F. C. E. 1965 (3)  
Nacional Financiera, S.A.  
Informes Anuales  
México, D.F. 1960 - 1967 (2)  
Nacional Financiera, S.A.  
Ley Orgánica y Estudios Sociales.  
México, D.F. 1963 (1)  
Siegel.  
Psicología Industrial.  
Ed. C. E. C. S. A. 1969. (4)  
Tiffin y Mc. Cormick  
Psicología Industrial  
Ed. Diana 1967 (3)  
Von Gilmer H.  
Psicología Industrial  
Ed. Labor 1967 (6)

## CAPITULO II

### Principales Funciones que Presta el Psicólogo en la Empresa

- I.- Selección de Personal.
- II.- Adiestramiento, Capacitación y Adaptación.
- III.- Experimentación.
- IV. Comunicación.
- V.- Higiene Mental.
- VI.- Análisis de Puestos.

## FUNCIONES Y SERVICIOS QUE PRESTA EL PSICOLOGO EN LA EMPRESA.

Dentro del vasto material para laborar, en el terreno Psicológico, podemos prever una serie de factores que inter vendrán en el futuro desarrollo de las técnicas y métodos -- hasta ahora utilizados, se basa uno en las nuevas investigaciones dentro del terreno de la Psicología Industrial, Clíni ca y Psicoanalítica.

Hemos venido asentando a manera de esbozo toda una gama de factores utilizados en torno a la Selección de Perso-- nal, motivación e inclusive en términos al servicio de las - ventas y la Publicidad. Ahora bien, analizaremos las funcio nes específicas del Psicólogo en una Empresa ú Organismo como lo es una Institución Nacional de Crédito.

Por regla general el Psicólogo de una Empresa, trabaja dentro del Departamento de Personal ó de Organización ya que de esta manera conoce toda una gama de Intereses y de factores del empleado, normando así su trabajo y su elaboración - de acuerdo a las reglas preestablecidas por la Empresa, ya - sea en niveles de contratación; esto es requisito máximo en - administración de personal, por ejemplo si se tiene el debi- do control sobre ellos en lo tocante a faltas por enfermedad ó de múltiples motivos; también a sueldos y salarios estable - cidos; horas de trabajo jornada del mismo; labores exactas - de cada puesto; si existe un tabulador de ascensos ó no y co mo funciona; que cualidades tiene y que contras representa -

para el movimiento de los empleados; cuáles son las normas a seguir dentro de los departamentos esto es, la subordinación total ó parcial; el proceso de la comunicación con Jefes ó ejecutivos, como el de más personal a su cargo ó a su administración y con el grueso de los compañeros; de cuando en cuando se resume, como se logra la comunicación, cuáles son los factores de participaciones<sup>3a</sup> tiene el empleado en la empresa, ya sea de una forma simbólica o de una forma material, cuáles son las prestaciones que otorga la Empresa y cuál es su política a seguir para con el empleado y el proceso de participación extra institucional, como lo es con organismos ajenos a ella. Todo esto y muchos otros factores hacen que el Psicólogo se de cuenta de la Empresa y de su funcionamiento, como se ha mantenido operando, para de esta forma evaluar su trabajo por deducciones hechas en el transcurso de su trabajo. Para de esta manera tener un principio adecuado en la experiencia anterior y adquirida en la misma.

Las principales funciones específicas de un Psicólogo en una empresa de tipo crediticio son:

- 1.- Selección de Personal.
- 2.- Adiestramiento, Capacitación y Adaptación.
- 3.- Experimentación.
- 4.- Comunicación.
- 5.- Higiene Mental. -
- 6.- Análisis de Puestos.

En el presente capítulo trataremos las diversas funciones efectuadas.

## I.- SELECCION DE PERSONAL.

En la parte relativa a la Investigación Técnica, se encuentra la Selección de Personal como una de las fases de los sistemas actuales de administración.

I. La Selección de Personal, consiste en un proceso técnico selectivo de los aspirantes a un puesto vacante con miras a buscar el individuo más apto y eliminar los riesgos tanto para la Institución, como para el mismo individuo.

Constituye un proceso técnico, una serie de pasos sucesivos que operan como tamices selectivos:

- |        |                                   |   |
|--------|-----------------------------------|---|
| 1 - 1. | Selección Preliminar:             | a:1. Reclutamiento<br>b:1. Solicitud previa<br>c:1. Entrevista inicial<br>d:1. Revisión de documentos |
| 1 - 2. | Exámen de Habilidades Adquiridas: |   |
|        |                                   | a:3. Test de Capacidad Mental<br>b:3. Test de aptitudes   |
| 1 - 3. | Exploración Psicológica:          | c:3. Test de personalidad y de intereses  |
| 1 - 4. | Exploración Socio-Económica:      | a:4. Solicitud profunda<br>b:4. Encuesta Socio-Económica  |
| 1 - 5. | Exploración Médica:               | a:5. Exámen médico<br>b:5. Análisis de laboratorio  |

## II. OBJETIVOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

1. Encontrar el candidato apto para el puesto vacante, en tendiéndose por apto, aquel que reúne o puede reunir - las siguientes características determinadas en el análisis de Puestos:
  - a) Habilidad para aprender pronto el trabajo específico.
  - b) Experiencia útil o conocimientos orientados hacia el tipo de trabajo que va a realizar.
  - c) Facilidad para establecer relaciones adecuadas con sus compañeros, jefes y/o subordinados.
  - d) Disciplina.
  - e) Grado de iniciativa y criterio adecuado al tipo de trabajo a realizar.
  - f) Adaptabilidad a las políticas y normas de la empresa.
  
2. Eliminar riesgos. Se eliminan seleccionando candidatos que reúnan las siguientes cualidades:
  - a) Honestidad.
  - b) Equilibrio económico.
  - c) Hogar organizado.
  - d) Equilibrio emocional.
  - e) Desarrollo moral.
  - f) Carencia de hábitos viciosos.

3. Ubicación adecuada, de acuerdo con las características del sujeto a los requisitos del puesto, en los casos - en que los compromisos que intervengan en la recomendación sean muy intensos.

NOTA: SE SUGIERE LA ELABORACION DE UN PROYECTO DE ACTIVIDADES PARA LOS SUJETOS COMPRENDIDOS EN EL CASO ANTERIOR QUE NO SE PUEDAN UBICAR EN ALGUNO DE -- LOS PUESTOS EXISTENTES EN LA INSTITUCION.

### III. VENTAJAS.

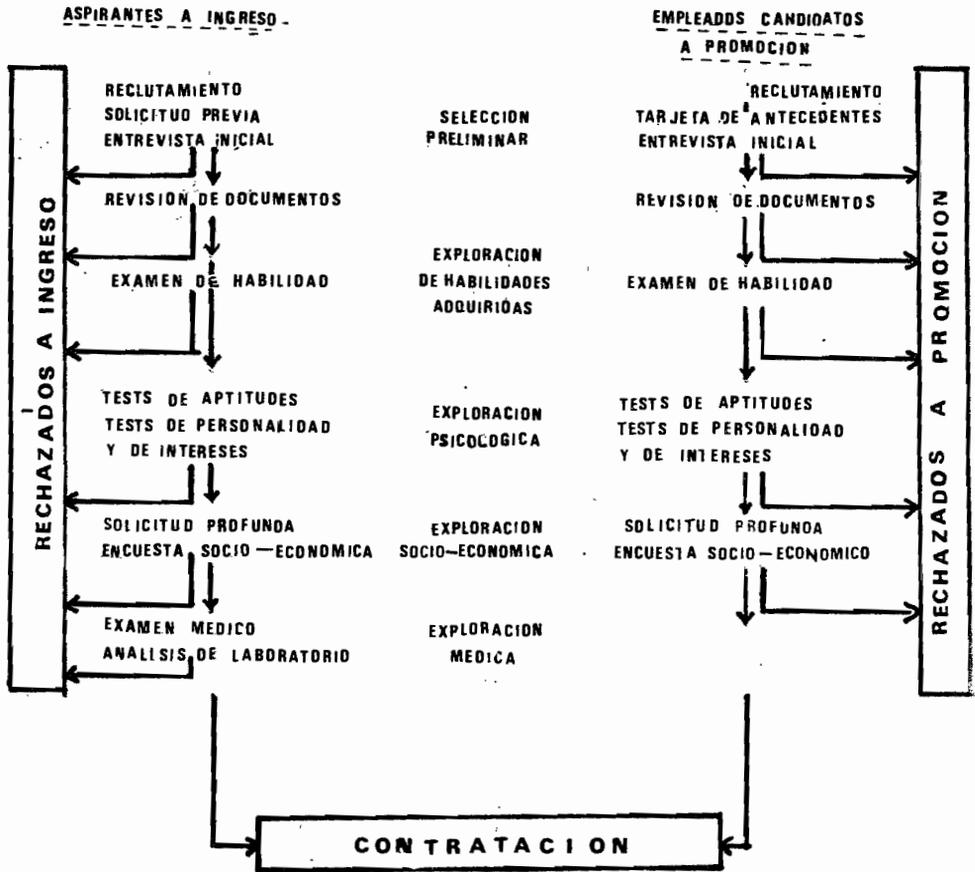
1. Se incrementa la productividad en el trabajo y sobre todo la calidad del mismo, al lograrse la realización personal del individuo, disminuyendo las posibilidades de frustración, al ubicársele en el -- puesto adecuado, ya que utiliza espontáneamente, su capacidad al máximo.
2. Disminuyen los motivos individuales que incitan a -- cometer actos contrarios a los intereses y normas -- de la empresa.
3. Mejoramiento de las relaciones interpersonales ya -- que cada empleado se sujeta mejor a las políticas y normas de la Institución; las personalidades con -- tendencias a crear conflictos se neutralizan o no -- ingresan, porque se conoce mejor a cada empleado.

- 4.- Disminuye el número de problemas humanos implícitos en todo cambio (ascensos y promociones) porque se realizan por medio de instrumentos técnicos y objetivos.
- 5.- Ayuda a disminuir la presión de las recomendaciones al presentar a los recomendantes, resultados objetivos del proceso aplicado a los recomendados no aptos.

#### IV. DESCRIPCION DEL PROCESO

Existen dos grupos distintos de sujetos a selección

1. Aspirantes a ingresar en la Institución
  2. Empleados candidatos a promoción
- Se desprende de esto, dos tipos de procesos selectivos



## A.- 1 SELECCION PRELIMINAR.

Constituye la primera etapa del proceso de selección, cuyo objetivo es preseleccionar a todos los aspirantes a ingresar en la Institución o a un puesto vacante tratándose de empleados.

1. Ventajas:

- a) Oportunidad de preseleccionar a los aspirantes más aptos.
- b) Reducción de costos al determinar exclusivamente los candidatos idóneos que continuarán el proceso selectivo.
- c) Crear una buena imagen de la Institución en los aspirantes a nuevo ingreso que no sean admitidos.

2. Procedimiento.

Esta preselección se realiza por medio de las siguientes técnicas:

- a) Reclutamiento.
- b) Hoja de solicitud previa para aspirantes a nuevo ingreso. Tarjeta de antecedentes para empleados candidatos a promoción.
- c) Entrevista inicial.
- d) Revisión de documentos.

A.- 1 Descripción del Procedimiento

a) Reclutamiento: Se lleva a cabo a través de las siguientes fuentes:

Para solicitantes a nuevo ingreso:

Recomendaciones

Puerta de la calle.

Para aspirantes a promoción:

Empleados en servicio.

b) Hoja de solicitud previa (Para aspirantes a nuevo ingreso). Esta hoja se entregará a todo aquel que la solicite debiendo ser llenada por el solicitante en este mismo departamento, la que será revisada y utilizada como guía de la entrevista inicial.

Tarjeta de antecedentes (Para empleados candidatos a promoción). Es llenada por el Departamento de Personal; se estructurará posteriormente.

A continuación ponemos un tipo de solicitud que se usa en Instituciones Bancarias.

FORMA 1-244

NOMBRE DE LA EMPRESA.

FECHA.....

NOMBRE COMPLETO.....  
Apellido Paterno      Apellido Materno      Nombre (s)

EDAD..... SEXO..... ESTADO CIVIL.....  
Años      Meses      F      ó      M

DOMICILIO..... TELEFONO.....  
Calle      No.      Colonia      Z. P.

FECHA DE NACIMIENTO.....  
Lugar      día      mes      año

SI ES CASADO, NOMBRE DEL CONYUGE.....

TRABAJA..... ESTUDIA.....

HIJOS.....  
Nombres

EDAD..... OCUPACION.....

NACIONALIDAD DEL SOLICITANTE.....

NOMBRE DE LOS PADRES .....

VIVEN..... TRABAJAN .....

SUELDO..... DOMICILIO.....

TELEFONO..... EDAD DE AMBOS.....  
Padre      Madre

PUESTO QUE SOLICITA .....

HORARIO PRETENDIDO..... SUELDO QUE SOLICITA.....

EXPERIENCIA EN .....

ESTUDIOS: Primaria..... FIN.....  
Años

SECUNDARIA O SU EQUIVALENTE..... FIN .....

PREPARATORIA O SU EQUIVALENTE..... FIN.....  
Años

ESTUDIOS PROFESIONALES .....

TITULO.....  
Si      ó      No      De que especialización

ESPECIALIZACION..... FIN.....

HABLA OTROS IDIOMAS.....

Bien,      Regular      ó      Mal  
a                      b                      c

SI ESTUDIA ACTUALMENTE, EN DONDE .....

QUE.....Horario de Clases.....

OTROS ESTUDIOS.....

TRABAJO ACTUAL.....

UBICACION DE LA EMPRESA O CIA. ....

.....TELEFONO.....FECHA DE INGRESO.....

PUESTO.....SUELDO.....PORQUE DESEA CAMBIARSE DE EMPLEO

.....

EXPERIENCIA PREVIA EN .....

.....

NOMBRE CUATRO TRABAJOS ANTERIORES EN CASO DE TENERLOS.....

.....

1.-PUESTO.....1.-SUELDO.....1.-FECHA DE INGRESO.....

2.-PUESTO.....2.-SUELDO.....2.-FECHA DE INGRESO.....

3.-PUESTO.....3.-SUELDO.....3.-FECHA DE INGRESO.....

4.-PUESTO.....4.-SUELDO.....4.-FECHA DE INGRESO.....

FECHA DE TERMINACION. .... PORQUE LOS DEJO.

1.-.....

2.-.....

3.-.....

4.-.....

NOMBRE DE TRES PERSONAS QUE DEN REFERENCIAS DE USTED:

1.- Nombre ..... Domicilio ..... teléfono .....

2.- .....

3.- .....

QUE PARIENTES TIENE USTED EN LA COMPANIA.....

..... Nombre ..... Puesto ..... Dirección .....

.....

AFIILIACION AL SEGURO SOCIAL..... Si o No ..... Num.

CARTILLA DEL S.M.M..... Si o No ..... Num.

PASAPORTE NUM.....REG. FED. CAUS. .... Num.

OTROS DOCUMENTOS DE IDENTIFICACION.....

.....

.....

FIRMA

FECHA.....

OBSERVACIONES.....

## C.- 1) Entrevista Inicial.

Se realiza con base en la Hoja de Solicitud Previa o en la Tarjeta de Antecedentes, según sean aspirantes a nuevo ingreso o empleados candidatos a promoción respectivamente, con el fin de ampliar puntos de interés, según las características del puesto que se necesite cubrir; de aclarar algún renglón que aparezca dudoso y determinar lo que la Institución espera del candidato y lo que éste puede esperar de la Institución.

Es muy importante preparar al sujeto aspirante, manifestándole con toda claridad que existen otros candidatos a ocupar el puesto vacante (cuando éste exista), por tanto en el proceso de selección estará en competencia y la Institución eligirá al que reúna las características que más le convengan.

Con esta motivación, el sujeto estará predispuesto a aceptar los resultados negativos en forma menos frustrante, evitando la insistencia posterior de los rechazos.

Se desprende de lo relativo a la hoja de solicitud previa, utilizándose como guía en la Entrevista Inicial, los puntos que a continuación se mencionan:

1o. Edad - Basándose en el mínimo y en el máximo reglamentados.

- 2o Estado Civil - Conveniencia para determinados -  
puestos.
- 3o Puesto y Sueldo - Orientar al aspirante sobre -  
las posibilidades de acuerdo a su preparación y  
experiencia, así como a nuestro escalafón y ta-  
bulador.
- 4o Persona que lo presente. - Tener en cuenta el -  
tipo de recomendación, para informar al recomen-  
dante de los resultados obtenidos, en un momen-  
to dado.
- 5o Estudios. - Tipo de especialidad - En atención-  
a las áreas que resulten del análisis de Pues-  
tos.

Secretarial

Comercial - Contable:

Privado

Funcionario Bancario

Profesional

Idiomas

Grado Estudios.- Es importante para poderlo ubicar  
en puestos determinados.

NOTA: Las características de los puestos se estable-  
cerán cuando se realice el Análisis de Pues-  
tos.

6o Horario actual de estudios

Incompactibilidad con el horario de labores

7o Experiencia laboral (en años y meses)

Experiencia en trabajo relacionados con el área  
que se necesite cubrir. Se puede, asimismo, for-  
mar un criterio sobre la estabilidad, ambición-  
y metas del sujeto.

8o Compatibilidad entre preparación y trabajo.

Con base en los puntos relacionados con:

Sueldo y puesto que desea, tipo de estudios, experiencia anterior y puesto que desempeña, se puede determinar la orientación y ubicación que ha logrado el sujeto.

9o Trámite de ingresos anterior

Es importante saber la fase del proceso en que se quedó el sujeto, la fecha y el porqué de ello.

10o Servicio Militar Nacional Obligatorio

Es un requisito legal y nos puede dar una pauta el sentido de orden y disciplina.

11o Opiniones adicionales del entrevistador, que se consideran de interés, según el puesto, en relación a:

La actitud general del sujeto durante la entrevista; en cuanto al interés, pasividad, agresividad, ansiedad, bloqueo, etc.

Su presentación.

Su desenvolvimiento.

12o Calificación.

Comparando los datos del solicitante con los requisitos mínimos y las características requeridas en cada puesto, como edad, estado civil, escolaridad, experiencia laboral, etc, se podrá dictaminar si es recomendable para seguir o no, con la etapa de exploración de habilidades adquiridas.

D.- 1) En los casos en que el aspirante a nuevo ingreso o el sujeto a promoción resulte aceptable, se continuará el proceso de selección con la revisión de documentos, que se llevará a cabo en fecha posterior.

#### 4. Método

Para desarrollar la primera fase de la Selección de Personal con un criterio uniforme y objetivo, se elaborará un manual de sistemas y procedimientos utilizando claves estandarizadas.

Este manual se integrará con los resultados que se obtengan de las investigaciones realizadas en las siguientes áreas:

Edad

Estado Civil

Tipo de especialidad y grado de estudios  
Criterios para determinar estabilidad en el trabajo, ambiciones y metas.

Áreas de actividad y descripción de los puestos determinados por el Análisis de Puestos.

Criterios para determinar la pauta sobre el sentido de orden y de disciplina.

Opinión sobre la actitud del sujeto

Tipos de candidatos

## 1.- 2 EXAMEN DE HABILIDADES ADQUIRIDAS.

Está constituido precisamente por pruebas prácticas sobre el trabajo que se le encomendará al aspirante, en caso de ser admitido, de acuerdo al área de actividad a que pertenezca la función. Tienen por objeto valorar el grado de adelanto, perfección o experiencia de los individuos en cualquiera actividad laboral.

Se diferencian de las pruebas de aptitudes, que veremos en el siguiente capítulo, en que éstas califican o valorizan la capacidad potencial para desarrollar, mediante un aprendizaje, determinadas actividades.

### 1. Ventajas

- a) Reduce costos, porque nos permite conocer si nos conviene o no seguir el proceso selectivo, al mostrarnos el grado en que el sujeto conoce, en términos generales, la actividad para la cual va a ser contratado.
- b) Si el sujeto llega a ser contratado, facilita enormemente la labor de aprendizaje y adiestramiento de las actividades que desarrollará.

### 2. Procedimiento.

Las pruebas de Habilidades Adquiridas, se aplicarán cuando se trate de puestos tipo en áreas generalizadas, como la secretarial,

y la de auxiliares administrativos. En -- áreas específicas, como Economía, Adminis-- tración, Contaduría, Ingeniería, etc, las - pruebas se aplicarán en la dependencia co-- rrespondiente por alguna persona que en és-- ta designen, quien comunicará un informe -- anexando las pruebas aplicadas con los re-- sultados obtenidos, a los encargados de se-- lección para que forme parte de su expedien-- te.

### 3. Descripción del Procedimiento.

- a) En lo tocante a las áreas secretarial y de auxiliares administrativos se les hará una prueba que comprende los siguientes aspectos:

Secretarial:            Taquigrafía  
                          Mecnografía  
                          Ortografía  
                          Transcripción mecanográfica  
                          Presentación del trabajo  
                          Cultura General

#### Auxiliares Administrativos:

Ordenación alfabética  
Documentación  
Principios de Organización

Administrativa  
Cultura General

- b) En las áreas de actividades específicas (profesionales), se les examinará en su materia respectiva mediante cuestionarios y/o estudios que para tal efecto se utilicen en las dependencias correspondientes.

4. Método

Con base en el Análisis de Puestos se determinará el grado de experiencia que se requiera en cada uno de éstos en las diferentes áreas de actividad de la -- Institución

1.- 3) EXPLORACION PSICOLOGICA.

Corresponde a la tercera fase del Proceso de Selección de Personal, integrado por un sistema técnico de tests o pruebas psicológicas, cuya función consiste en investigar las capacidades, rasgos de personalidad y metas fundamentales de los sujetos a estudio, para poder predecir su eficiencia en el desempeño de las labores.

Como toda predicción de la conducta del ser humano, está sujeta a cierto margen de error, consecuentemente no es posible lograr una certeza absoluta en-

los dictámenes respectivos; sin embargo éstos serán tanto más aproximados, cuanto mayor afinidad exista entre los requisitos mínimos de los puestos y las características de los aspirantes.

1. Ventajas

- a) Es el método más objetivo para determinar las características de los sujetos candidatos a un puesto, en los aspectos de capacidad mental, aptitudes, personalidad e intereses, permitiendo la predicción, con mayor grado de aproximación, del posible rendimiento, calidad del trabajo, sentido de responsabilidad, grado de iniciativa, adaptabilidad, aptitud para otro tipo de trabajos, estabilidad en el empleo, etc.
- b) Facilita las bases en la selección de empleados, para la integración de cursos de capacitación, de entrenamiento y culturales, permitiéndonos la elección de sujetos con mayores probabilidades de éxito.
- c) Nos da una pauta objetiva dentro del sistema de calificación de méritos del empleado.
- d) En casos de promoción o de otros movimientos del personal, con menor dificultad se podrá elegir al candidato idóneo.

## 2. Procedimiento

Los diferentes tipos de tests se podrán aplicar sin seguir un orden riguroso, dependiendo de las características del puesto y del sujeto a estudio. Se pueden clasificar en tres grupos:

- a.- 3) Tests de capacidad mental.
- b.- 3) Tests de aptitudes.
- c.- 3) Tests de personalidad y de intereses.

## 3. Descripción del Procedimiento

- a.- 3) Tests de capacidad mental.

Estos tests los vamos a utilizar para medir el grado de inteligencia (C.I.) que el sujeto posee, para poder predecir si está en capacidad de aprender las funciones inherentes del puesto que solicita.

- b.- 3) Tests de aptitudes.

Nos miden algunas características fundamentales del sujeto, que podemos considerarlas como elementos integrantes de la capacidad mental, con la peculiaridad de que pueden investigar por áreas en forma separada, tales como:

- 1o.) Capacidad de memoria.

Este concepto de memoria supone que las experiencias vuelven automáticamente a la conciencia

cia, cuando son estimuladas nuevamente.

20.) Juicio.

Implica (más allá de los factores intelectuales, lógicos y de información) una orientación emocional para comprender "qué es apropiado" y "qué -- pertinente" en una situación dada; de este modo, el juicio es un concepto fronterizo entre las -- áreas intelectual y emocional.

30.) Razonamiento verbal.

Es la aptitud para comprender conceptos expresados en palabras, para abstraer, para generalizar y para pensar en forma estructurada, evaluando -- los procesos lógicos del pensamiento.

40.) Habilidad numérica.

Es la capacidad para razonar con números, para manipular relaciones numéricas y operar inteligentemente con materiales cuantitativos.

50.) Razonamiento abstracto.

Es la aptitud para percibir y relacionar figuras abstractas, así como para deducir y generalizar principios con base en dichas figuras.

c.- Tests de personalidad y de intereses.

Se utilizan para explorar rasgos característicos, inherentes a cada individuo, que determinan, en forma aproximada, las pautas de conducta, actitudes y aspiraciones del sujeto.

Estos rasgos característicos, pueden influir en aspectos como los siguientes: (1)

- 1o.) Que el sujeto se adapte o no debidamente al sistema organizacional de la Empresa.
- 2o.) Que aun teniendo la capacidad suficiente, no posea el interés por la actividad que desarrolle.
- 3o.) Esta falta de interés puede provocar como consecuencia, que no obtengan el mismo rendimiento ni alcancen la misma perfección en el desempeño de sus funciones, como tampoco permanezcan en el puesto, el tiempo suficientemente razonable; por otra parte no tienen la oportunidad de lograr la satisfacción y realización personal en su trabajo y pueden ser focos de desajuste, de conflictos con sus compañeros y de frustraciones, que le impidan desarrollarse adecuadamente.

Las pruebas de Personalidad e Intereses exploran, entre otras, las siguientes áreas o caracteres personales: (1)

Dominio y Sumisión.

Responsabilidad.

Estabilidad emocional.

Sociabilidad.

Originalidad de pensamiento.

Cautela.

Relaciones personales.

Vigor

*en donde*

Cada uno de estos factores se puntúan de conformidad con escalas preestablecidas, para obtener resultados sobre bases objetivas.

#### 4. Método

Partiendo de la descripción de puestos, obtenemos los -- factores tipo que los integran, así como los requisitos mínimos que deben exigirse a cada sujeto aspirante a ocupar un -- puesto determinado.

Estructuramos entonces, según el puesto que se necesite cubrir, las pruebas que sea necesario aplicar a los aspirantes, con las correspondientes características idóneas, con la consecuente ventaja de ahorro de costo y tiempo, que se invierte en el estudio de cada sujeto, así como la disminución del margen de error en el dictámen respectivo.

En el capítulo No. III; veremos la aplicación y las características de las Pruebas Psicológicas, con un mayor índice de detalle, en lo referente a su aplicación ya dentro del terreno Bancario, ateniéndonos a lo anteriormente mencionado.

#### 1.- 4) EXPLORACION SOCIOECONOMICA.

Fase de suma importancia dentro del proceso selectivo, con la finalidad de identificar y de situar al solicitante dentro de un estatus determinado en función de sus antecedentes personales, de la estructura de su familia, de sus relaciones con la misma, de su situación económica y de las relaciones con su medio ambiente.

#### 1.- VENTAJAS

- a) Es uno de los medios para comprobar prácticamente, determinados datos expuestos por el solicitante en la etapa preliminar.
- b) Ayuda a confirmar el resultado de la Exploración Psicológica en cuanto a los rasgos de personalidad e intereses del aspirante.
- c) En los casos en que haya quedado algún aspecto dudoso en las fases anteriores, se le puede profundizar con mayor detenimiento.
- d) Da la pauta para dictaminar si el candidato es o no recomendable, una vez que en las etapas anteriores se determine como sujeto apto al puesto.

e) Es un instrumento de utilidad, en el caso de que el aspirante sea contratado, porque proporciona datos para determinar si tiene derecho a los subsidios, familiar y de renta, a la atención médica familiar y si cumple con el requisito de que, él o su cónyuge en su caso, no sean propietarios de inmuebles, para tener derecho al crédito para adquisición de casa habitación; tomando en cuenta que en esta situación de solicitud de empleo, existe mayor probabilidad de veracidad, puesto que el sujeto ignora que también se le investiga para fines de otorgamiento de estas prestaciones.

## 2. PROCEDIMIENTO

Esta etapa de la Selección de Personal, se puede desglosar en cinco fases:

- a.- 4) Llenado del cuestionario o solicitud profunda por el aspirante, en el mismo Departamento de Personal.
- b.- 4) Encuesta socioeconómica o entrevista de hogar.
- c.- 4) Comprobación de antecedentes laborales en empresas donde haya prestado sus servicios y de referencias personales.

d.- 4) Certificación de no antecedentes policíacos.

e).-4) Dictamen.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

a).-4) Llenado del Cuestionario o Solicitud Profunda.

En las mismas oficinas de este Departamento, el aspirante proporciona los datos por escrito que se le piden por medio de esta solicitud.

Una vez entregado el cuestionario, se concerta una cita para realizar la visita en el hogar del solicitante.

b).-4) Encuesta Socioeconómica o entrevista hogar.

Se realiza con base en la solicitud profunda que previamente estudiará el investigador conjuntamente con el encargado del proceso de selección.

El investigador entrevista al aspirante en su hogar, para poder determinar los datos que se consignarán como conclusiones en el informe que rinda de acuerdo con las siguientes áreas:

I. Datos Generales.

II. Dinámica Socioeconómica

- a) Curso evolutivo familiar.
- b) Curso evolutivo personal.
- c) Tendencias actuales.

III. Conclusiones - Resumen de la situación. -

- C) Investigación de antecedentes laborales y de Referencias Personales.

La Investigación de Antecedentes Laborales constituye una comprobación de los datos consignados en el capítulo de ocupación, en la Solicitud Profunda, con el objeto de investigar la trayectoria laboral del solicitante en las empresas donde haya trabajado, para determinar si es conveniente o no, contratar sus servicios en la Institución.

Se utilizará un cuestionario como guía de la investigación, haciendo hincapié en las últimas empresas donde haya laborado (los últimos cinco años).

En relación a las Referencias Personales, se chequea en primer lugar el nexa que exista; en su evaluación.

segundo, qué grado de nexo y conociendo el medio que rodea a las personas que señale, podemos darnos una idea del nivel del aspirante en el ámbito social.

d) Certificación de no antecedentes policíacos.

Se realiza por medio de la investigación directa en los archivos de la Jefatura de Policía; en cuanto a la certificación de no antecedentes penales, se lleva a cabo en la Dirección de Prevención Social de la Secretaría de Gobernación.

e) Dictamen.

Recopilando los resultados de la Encuesta Socioeconómica, de la Investigación de Antecedentes Laborales y de Referencias Personales y de la Certificación de no antecedentes policíacos y penales, se elabora el dictamen respectivo.

#### 4. METODO

Será necesario establecer un entrenamiento de los investigadores de acuerdo a programas de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, se llevará a cabo una supervisión adecuada del trabajo que realicen los investigadores.

A continuación se pone una forma para llevar a cabo la Investigación final, de la Selección, en cuanto al área Psicológica.

(2)

Expediente número \_\_\_\_\_

Fecha de Encuesta Socioeconómica \_\_\_\_\_

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES LABORALES.

( Informe por empresa visitada)

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

1.- Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_\_

2.- Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de separación \_\_\_\_\_

3.- Recomendaciones presentadas en su ingreso

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

4.- Puesto (s) Ocupado (s)      F E C H A S      Sueldo

a) \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

5.- Actividades en las que se le considera calificado

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

6. Disciplina: Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

7. Puntualidad: Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

8. Iniciativa

y  
Criterio: Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

9. Sociabilidad: Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

10. Ausentismo (Frecuencia) \_\_\_\_\_

11. Hábitos y extravagancias. \_\_\_\_\_

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Con sus compañeros Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

Con sus superiores Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

Con sus subordinados Mal ( ) Regular ( ) Bien ( ) Excelente ( )

13. PROBLEMAS Y CONFLICTOS \_\_\_\_\_

14. SITUACION DE CREDITOS

a) Préstamos obtenidos \_\_\_\_\_

b) Solvencia \_\_\_\_\_

15. MOTIVO DE SEPARACION \_\_\_\_\_

16. OBSERVACIONES:

Investigó \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1- 5).- EXPLORACION MEDICA.

A. 5) EXAMEN MEDICO:

Este factor, se hace por regla general en el Servicio Médico de la Institución, o bien por algún Médico Especializado en la Rama Industrial.

El estudio queda archivado dentro del propio Servicio Médico mandando una copia del informe al Departamento de Personal, en donde se une al expediente del empleado o futuro empleado. Solamente las personas que gozan de salud normal - se les da el puesto, a personas que presentan alguna patología grave se les indica su mal para que lo atiendan y cuando se restablezcan, una vez pasado todos los tratamientos médicos requeridos y los trámites del proceso de Selección, se le otorga el puesto.

Dicho factor es el último a que se somete el candidato dentro del proceso de Selección.

B.- 5) Dentro del examen médico y para tener una absoluta seguridad en dar el informe, el médico de la Empresa envía -- muestras de Sangre y Orina principalmente, al laboratorio en donde se estudian y se dan los resultados, para de esta manera conjugarlo con el proceso de la Exploración Médica General.

## **II.- ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y ADAPTACION.**

La fuerza activa o generadora de una Empresa, radica en sus directivos, en las personas encargadas de llevar la administración, organización, para elevar la producción de la Empresa. Todas estas personas tienen a su mando el buen funcionamiento de la Empresa en todas sus direcciones, y ante ellas recae la enorme responsabilidad de un positivo logro y el buen camino que tome la organización. De el acercamiento de estos directivos hacia sus empleados, dependen los factores aplicables en una mayor cooperación laboral de los subordinados, de su entera participación y de su mayor confianza y constancia, el ejemplo de ellos en los empleados es tomado muy en cuenta, por lo tanto deben de seguir una línea de absoluta comprensión y reciprocidad en el trabajo.

La inmensa mayoría de los ejecutivos o directivos de una Empresa, tienen una preparación mucho mayor que la del grupo de empleados calificados o no calificados; por lo tanto el papel desempeñado por ellos en la Empresa juega un rol principal así mismo como en los empleados de la misma.

Ahora bien, los ejecutivos deben de tener una instrucción especial para el manejo productivo de sus subordinados, toca a la Empresa decidir que clase de programade adiestramiento debe realizarse con ellos.

Veremos ahora los sistemas implantados para la --

instrucción, que clase de ella debe realizar, como debe adecuarse a las necesidades inmediatas de la compañía, que ventajas tiene y como deberán de proyectar lo aprendido al empleado, de que manera y como será más productivo, etc.

El sistema mas antiguo y mas sencillo es el de instruir al Ejecutivo en su propia Empresa o Compañía, bajo la supervisión de los instructores que deben de ser altamente especializados y aplicando un sistema acorde con las funciones a las cuales se les debe instruir en especial, o bien, llevando cursos de capacitación en otras Instituciones, o campos de cultura, ya sea fuera o dentro del país, así como otras Instituciones del mismo tipo.

Existen de acuerdo a la importancia significativa de la instrucción, tres tipos principales:

- 1.- Conferencias y pláticas de alto nivel.
- 2.- Representación de papeles, consejos, juntas, etc.
- 3.- Secciones de administración, es decir, un número de Ejecutivos de igual Jerarquía, asistiendo a la misma preparación.

Todo esto está delimitado para un mejor rendimiento en la organización y en el proceso administrativo, alcanzando objetivos en corto plazo, acresentando mas la disponibilidad del Ejecutivo para una mejor comprensión hacia el empleado,

así como una mejor solución a los principios fundamentales - del acercamiento humano.

Los cursos de preparación o de Instrucción pueden - ser de tipo: Social, Psicológico, Administrativo, Organizacio-  
nal, técnico, y Práctico. Es decir que revisten una solución\_ inmediata para ponerla al servicio de la empresa, que cumplan su cometido para el cuál fueron expuestos, que tengan un ma--  
yor rendimiento extralaboral, que persigan intereses mutuos - para la empresa y sus empleados.

La mejor manera de traducir estos conocimientos ad-  
quiridos, serán por vías de la comunicación directa: Conferen-  
cias, Publicaciones, Artículos, por pláticas expofeso a em--  
pleados difíciles, (Proceso Administración de Personal), asis-  
tiendo socialmente y por medio de entrevistas con dirección y -  
significado, para una mejor comprensión entre el empleado y -  
los directivos, y así determinar muchas causas, que hasta en-  
tonces no se les había encontrado solución adecuada.

Una vez que el empleado ha sido sometido a Selec---  
ción y se le ha aceptado previo análisis del puesto que mas -  
le convenga, en circunstancias viables para su desarrollo den-  
tro de la empresa, el proceso de la Capacitación y del Adieq-  
tramiento es de suma importancia para sus futuros logros, es-  
to corresponde también a empleados ya establecidos dentro de-  
la empresa

que han demostrado capacidad suficien-  
te para poder ocupar otros puestos mas altos y asi verán in -

crementado su desarrollo en todos los niveles.

Como anteriormente se dijo la Capacitación y Adiestramiento de los empleados al igual que el que se les da a -- Ejecutivos, constituye un sistema óptimo para el desarrollo de la empresa. Los métodos y las técnicas seguidas para este tipo de enseñanza, son los mismos que para los Ejecutivos, si siguiendo solamente lineamientos de Políticas establecidas por la empresa o Compañía, en lo referente a enseñanza por niveles, esto es manteniéndose en constante desenvolvimiento de las técnicas mas modernas existentes en materia de Capacitación.

De Igual manera que la Capacitación y el Adiestramiento de los empleados de una Institución o Empresa juega un papel muy importante dentro del marco productivo, otro factor que es consecuencia de este al menos en principio, es el de la Adaptación del empleado al puesto. Como podrá adaptarse mejor y como lo logrará, esto lo veremos en seguida.

Un factor muy importante para la adaptación productiva del empleado, es sin lugar a dudas, la Motivación, el no comprender la Motivación ó el pasarla por alto puede ser el resultado de una serie de dificultades que pueden variar desde la falta injustificada al empleo ó hasta un despido aparentemente sin causas justificadas.

El término Motivación se emplea para referirse a muchos aspectos y diversos estímulos que obran en la conducta

de un empleado. Volviendo a párrafos anteriores el hombre -- tiene necesidades que lo impulsan a la consecución de deseos, que lo impulsan lógicamente hacia metas y fines. Por lo tanto su conducta, es intencional en el sentido de que está sometido a dirección, y por consiguiente, está organizada hacia -- determinados fines.

Aquí cabría dar una definición de Motivación, que es:

(3) y(4)

"El proceso por el cual despierta el hombre una necesidad ó deseos, y un motivo que podría considerarse como el -- desencadenador de fines y de metas". Estos motivos son producto de las fuerzas psíquicas del individuo, que le impulsan a la acción, y dominan y dirigen la conducta de las personas; estas fuerzas son inatas al individuo y se desarrollan de -- acuerdo a las etapas primarias y secundarias del desarrollo -- del hombre en su fase psicológica, como fisiológicas, dando -- al final el resultado de un hombre normal, satisfecho consigo mismo y feliz, es decir completamente adaptado a su sociedad -- y por consecuencia al trabajo, que es parte de todo esto.

Por lo tanto la Motivación debe de considerarse como un proceso dinámico, capaz de producir una conducta orientada a mas ó a varias metas.

Solo en los 10 ó 15 años últimos la Industria ha -- empezado a reconocer la importancia que la Motivación tiene, para una mejor adaptación del empleado a un puesto nuevo, ó --

al mismo que ha venido desempeñando, para un mejor rendimiento y producción en su trabajo, ya que ante todo el trabajador ó el empleado es un ser humano, con las mismas necesidades ó deseos que cualquiera.

Puede decirse que la adaptación del empleado requiere todo un número de disposiciones, que se deben de recabar, como anteriormente habíamos visto, las condiciones físicas -- del trabajo o lugar donde se labora deben de estar al día en materia técnica y de comodidad, así como las condiciones emocionales del sujeto es un factor de importancia, las características de la conducta del trabajador deben de estar al unísono con la clase de trabajo a desempeñar, deben de tener y cumplir funciones específicas como: Estar sobre una meta --- siempre, ser continuos, ser típicos, que impliquen satisfacciones. La mejor forma para saber esto ó sea la Motivación que mueve al sujeto a actuar de determinada manera es un buen trabajo.

Un destacado Psicólogo Industrial Korhauser ha resumido en tres formas, la manera de obtener conocimientos sobre la conducta y los trabajadores, estas son:<sup>(3)</sup>

- A.- Un análisis estadístico de los conflictos de -- trabajo, las quejas, el ausentismo y el movimiento de personal.

- B. Observaciones directas sobre la conducta de los trabajadores, en los informes del Departamento de Personal, y en las descripciones de ejecución del trabajo.
- C. Análisis historial de los cambios efectuados, - por medio de: Promociones, ascensos y colaboración de los empleados en el aspecto de comunicación, por ejemplo en las revistas o folletos de de la Empresa.

Ahora bien hay que tomar muy en cuenta lo compleja que es la motivación y los factores determinantes en ella que son muy complejos, pues son diferentes en cada persona, y las diversas condiciones como se presentan, pues a medida que un estímulo opera en un sujeto las condiciones de respuestas son diversas, principalmente en el campo o área de trabajo.

Debemos entonces considerar todos los resultados del examen de selección con el factor inmediato conducta humana para poder de esta manera evaluar con un mayor índice de probabilidad, todos los aspectos que obran para la adaptación del empleado.

Dentro de los muchos estudios realizados para medir la Motivación positiva del trabajador o empleado de una Empresa o factoría, para una mejor adaptación al puesto, y tener un índice menor de faltas, ausencia injustificadas por medio de simulaciones (enfermedades) que son tan problemáticas para

la empresa, de quejas y agravios, etc., podemos delimitar los objetivos y deseos manifestados por los empleados para una me jo r adaptación y desarrollo de su trabajo.

Estos objetivos que a continuación enumeramos son - de suma importancia, pues su contenido para el futuro desen- vol vi mi en to de personal es positivo para un mejor rendimiento y situación en su status socioeconómico, psicológico y cul- tu ra l. (5)

- 1.- Empleo estable.- Eliminación del despido sin -- causa, derecho de antigüedad.
- 2.- Requisitos del empleo.- Instrucciones claras, - atribuciones de responsabilidad definida, liber ta d de ejecutar la tarea a la manera propia del empleado, ser consultado sobre cambios en su ta re a, buen equipo de trabajo y material del mis- mo.
- 3.- Condiciones de trabajo.- Protección delimitada co n tra accidentes y enfermedades (servicio médi co), calefacción o aire acondicionado, alumbrado, servicios sanitarios adecuados, comodidades de trabajo, etc.
- 4.- Salarios equitativos, mas elevados, suficientes para proveer el biestar, diferenciación adecua da de acuerdo con la capacidad (escalafón).

- 5.- Horas de trabajo (ocho horas diarias) vacaciones pagadas (porcentaje).
- 6.- Liberarse de la fatiga, del agotamiento.
- 7.- Tratamiento del trabajador como persona, respeto hacia sus opiniones, tener voz en el control de las condiciones benéficas, libertad individual, libertad para consultar y hacer sugerencias, gozar de la confianza de los
- 8.- Satisfacción en el trabajo.- Conocimientos de los resultados y un mayor aprendizaje en los asuntos de la empresa.
- 9.- Tener voz y libre determinación para fijar las condiciones de trabajo, sentido de responsabilidad.
- 10.- Ajuste satisfactorio de las quejas.
11. Oportunidades para ascender por méritos.
12. Tener un patrón o patrones justos, verdaderos - dirigentes (Con don de mando), Justicia.
13. Aprobación de los compañeros y del público, prestigio social.
14. Facilidades recreativas, descansos pertinentes.
15. Ahorros.- Ser propietarios de su casa, coche, etc.
16. Seguros.- Vida, accidentes, vejez y muerte.
17. Vida desaogada, mas ilustración para el mismo - para su familia, una existencia mejor, la felicidad buscada.



- 18.- Prestaciones, gratificaciones anuales, medicinas, centros deportivos etc.
- 19.- Jubilaciones, por años en el puesto y edad.
- 20.- Seguro Social, hospitales, médicos especializados, para el empleado y su familia.
- 21.- Préstamos personales, directos, indirectos, por motivo de fuerza mayor, otros, etc.
- 22.- Servicio de comedor en la empresa.
- 23.- Reuniones sociales.

Del número 17 en adelante fueron agregados por mí.

Creo que no son todos, pero si los deseos mas importantes de un trabajador, para su mejor adaptación en su empleo.

Para obtener todos los datos necesarios para una mejor selección y una mejor adaptación, el psicólogo industrial, debe de guardar como suyas propias, las confidencias, los informes y los datos logrados, guardando el mas grande cuidado para el uso de estos datos y posteriormente para la elaboración de su análisis, exigimos también que el asesoramiento en este tipo de factores sea exclusivamente puesto en pie por personas de alta calidad moral, poseedoras de un adiestramiento y de un historial profesional, que se han determinado con una unificación de criterios, ya que el alto grado de responsabilidad representa el trabajo así lo estime.

Pués se debe de comprender los ajustes psicológicos y adaptativos de los trabajadores y la importancia que en ---

ellos radica, y darse cuenta sobre todo, que con esta clase de datos y su análisis, podemos nosotros dar un mejor asesoramiento personal, no solo a empleados que presentan dificultades de adaptación sino a toda una serie de ellos, aparentemente satisfechos y, así de esta forma dar un mejor matiz al desarrollo mas eficaz de su trabajo.

Me creo en el deber de decir que no solo la Motivación es el único factor para la adaptación del sujeto, hay muchos mas, pero sin embargo el papel que juega en un grupo de trabajo es por decirlo así el mas importante, ya que las causas impulsadoras de deseos y de metas, se encuentran en el aspecto motivo, generadores de las gentes en su interior, y de ahí afluyen hacia el exterior dando un mejor rendimiento, -- cuando estos factores inherentes son encausados positivamente sobre todo, que mantienen activa y productivamente a la gente.

Además de esto que es real, se puede hacer como posibilidad. (6)

El empleo de películas y proyecciones sonoras, dicho sistema se ha venido utilizando últimamente durante el -- período de orientación del empleado, ya que dichas películas dan una información uniforme sobre lo que se hace en la empresa y en sus diferentes campos.

Dentro de ésta radica también las Diapositivas, salas de lectura y de descanso en la empresa, ya que en ellas se reproducen materiales educativos para elevar el grado cultural del sujeto y favorecer la comunicación.

### III.- EXPERIMENTACION.

Dentro de los servicios que presta el Psicólogo en la empresa un factor importante es el de la Experimentación o Investigación, en áreas específicas hacia el mejor rendimiento y productividad en el trabajo de los empleados y hacer acresentar por medios objetivos la participación de intereses privados para un mejor desarrollo de la empresa y como consecuencia del país.

La Experimentación Psicológica puede definirse como:

La dirección de ensayos sistematizados para medir, impresiones, expresiones, funciones e influencias psicológicas en el Ser humano.

Esto es con el objeto de poder repetir varias condiciones o estímulos para poder producir y predecir reacciones psicológicas, de acuerdo a lo que se esté investigando -- particularmente a los medios relativos a la empresa.

En cuanto a los Métodos utilizados dentro del aspecto experimental Psicológico en la empresa, se presentan varios, a saber:

1.- La Experimentación en niveles Psicométricos, tomando Test no standarizados como sería el uso del Wonderlick para medir Inteligencia y usado en el plan experimental, para compararlo posteriormente en sus resultados con el W.A.I.S. -

o con los Dominós, etc. utilizados en nuestra Materia y previamente standarizados estos, para de esta forma utilizar los datos obtenidos por el Wonderlik y así recolectar un mayor número de datos que nos puedan servir en nuestro campo experimental.

2.- La Experimentación en niveles de Adaptabilidad del empleado a su puesto mediante cuestionarios elaborados con el objeto de poder saber, sus inclinaciones y sus opiniones, con respecto al área de trabajo específico en el que se encuentran laborando, así como en sus relaciones con sus compañeros y sus jefes mediatos o inmediatos. Aquí ingresa el aspecto Sociabilidad del empleado o del Futuro empleado como plan de Experimentación siguiendo las líneas de Adaptabilidad, esto es siguiendo las de los cuestionarios e incluyendo algunas variantes en las respuestas de adaptabilidad y de sociabilidad para posteriormente compararlas con los resultados obtenidos de los Test; Gordon y M.M.P.I. y así usar el cuestionario en el plan de Experimentación.

3.- En el terreno de las Comunicaciones, el cuestionario que se puede apreciar en el factor Comunicación fué usado como Experimental para poder medir varios criterios y opiniones a niveles de Ejecutivos, pudiendo aplicarse a niveles Intermedios e inclusive Bajos dentro de la Empresa.

El aspecto Experimental en la empresa particularmente Psicológico, tiene campos de acción muy bastos sobre todo a niveles Conductuales y es un gran ayudante en el proceso --

del Trabajo, pues denomina y predice la manera de efectuar el trabajo en condiciones reales.

#### IV.- COMUNICACION.

Hacer acrecentar la comunicación en la Empresa, -- " que es", "para que sirve", "cuáles son los métodos utilizados" y los más productivos, así como sus técnicas, lo veremos desglosado en este inciso.

En los últimos años se ha escrito y hablado mucho -- en el campo de la Industria ó Empresa sobre las comunicacio-- nes. La organización y el programa de comunicación han venido a convertirse en un aspecto de primordial interés en nuestros días.

Con el transcurso del tiempo las comunicaciones -- han tomado un interés básico, pues antes, las Empresas o Industrias eran relativamente pequeñas ó muy pequeñas, cada empleado ó empleados conocían personalmente a su Gerente y a -- los demás Funcionarios de la misma; esta intimidad en la organización y en el funcionamiento permitía un intercambio fácil y familiar de noticias e impresiones, pero al ir creciendo -- las Compañías, se han ido formando huecos intermedios por parte de la Dirección, de la Gerencia y demás Funcionarios, es decir entre los altos jefes y el núcleo de empleados. Esta -- distancia, justamente con el volúmen de la firma ha terminado sencillamente con el intercambio directo o informal de aquellos años.

Lo malo que este vacío de la comunicación de la empresa no fué reconocido durante bastantes años. Los problemas a que se enfrentaron los funcionarios, fueron muy grandes e hizo que se concentrara nuevamente su atención por el aspecto integral de las relaciones con los empleados. Este cambio de actitud obedeció al renglón "Comunicaciones", pués-se han venido considerando como ingredientes principal para las satisfactorias y positivas relaciones -entre los empleados.

Daremos a continuación lo que se entiende por comunicación. Se ha definido la comunicación: " Como el con-junto de procesos según los cuales se trasmite y reciben -datos diversos, actitudes, ideas y opiniones que constituyen la base para un entendimiento ó acuerdo común ". (7)

Habbe a su vez, a indicado que la comunicación ---eficaz "crea o fomenta una comprensión mejor entre las personas y los grupos". (8)

Estas dos definiciones nos conducen a lo eficiente que es la comunicación, siempre y cuando reuna los conocimientos necesarios para hacerla posible, estos pueden dirigirse en tres formas o direcciones:

1o. hacia abajo (desde la Dirección General hasta los estatus inferiores de la Empresa.

2.- hacia arriba (desde los empleados hasta el personal de categoría alta y de ahí hasta la Dirección.

3.- horizontal (entre diversos individuos que pertenecen a la misma categoría en la organización).

En lo referente a su contenido, este varía de acuerdo con su dirección. Las comunicaciones hacia abajo pueden comprender instrucciones, órdenes, normas de funcionamiento y procedimiento así como un tipo de información más genérica u objetiva; las horizontales pueden referirse a la planificación de determinado trabajo en grupo, en críticas constructivas, a las otras áreas de trabajo de la empresa (opiniones), principalmente.

Veremos ahora los métodos y las técnicas empleadas en comunicación, estas pueden ser: Formales o informales. Las formales son las que se llevan a cabo por procedimientos concretos, también se les llaman directas, como instrucciones departamentales o interdepartamentales, órdenes por escrito o de persona a persona.

Las informales ó indirectas, son la mayoría de las veces de tipo verbal y en ocasiones se hacen solo rumores. Pero este factor indirecto puede ser muchas veces más productivo que el formal o el directo, pues puede transmitir de inmediato la información, sin embargo debe tenerse cuidado de no caer en las murmuraciones ó chismes tendenciosos que pueden deformar los mensajes reales (valores) y producir una situación caótica.

Tomaremos la formal o directa por ser la mas viable y confiable, y nos regiremos por diversos criterios adoptados para elaborarla de una forma concreta. Se requieren de diversos criterios a saber:

- 1.- Encuesta de actitudes.
- 2.- Rumores.
- 3.- En entrevistas (Casuales, Consultas, Empleo, Sa lida, Iniciación, Valoración de méritos, Instruc ción, etc.).
- 4.- Instrumentos mecánicos (Micrófonos, Bocinas, Ra dio, Televisión, Teléfono, etc.).
- 5.- Trato acogedor.
- 6.- Sistemas de iniciativas (Grupos de juego, socia les y culturales, etc.).
- 7.- Atención de quejas, asambles, etc.
- 8.- Comunicaciones escritas (Boletines, folletos, - revistas de la empresa, cartas o memorandum, -- anuncios, informes, etc.

Las ventajas que tiene generalmente la comunicación formal ó directa es:

- a.- Ventajas de la comunicación escrita.
  - 1.- Autoridad.
  - 2.- Exactitud.
  - 3.- Permanencia.

4.- Amplitud (Su capacidad de hacer llegar por un medio amplio a los individuos a quienes van destinadas).

b.- Ventajas de la comunicación oral:

1.- Personales.

2.- Doble sentido (Intercambio de ideas, se contestan y formulan preguntas diversas etc. ).

3.- Flexibilidad (El que lo recibe y los capta, --- siempre y cuando se hagan en un tono de voz debido, emplear sonrisas, gestos, etc.).

Impacto psicológico positivo

A continuación veremos un cuadro el cual nos va a definir las ventajas y a reafirmar la posición de las comunicaciones productivamente tanto como negativamente.

FACTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	OBSERVACIONES
Encuesta de Actitudes.	Sugiere Inicativas Eleva la moral.	Los resultados pueden ser equívocos, contra producentes sino se comprueban.	De valor considerable en muchos casos.
De boca a boca (rumores)	Personal. De y para todos los empleados.	Frecuentemente no llega a todos.	Funciona cuando están cerrados otros canales de información.
Entrevistas	Natural, doble sentido. Personal. Levanta la moral.	Dificultad de entrenar buenos entrevistadores.	Medio fundamental. Relación dirección. Empleados.
Sistemas de dirigirse a público.	Rápido, permite llegar a la dirección a todos los empleados en un tiempo.	Impersonal, solo en un sentido. Util para manejos cortos.	conveniente para ciertos asuntos. No es fundamental.
Teléfono	Conveniente. Doble sentido. Rápido.	No hay contacto directo.	Indispensable
Reuniones	Contacto directo. Levanta la moral. Más rápido que hablar a cada uno de los empleados.	Solo en un sentido. Dificultad de adiestramiento. Pérdida de tiempo.	Básico. Aprender a dirigir una reunión.
Trato sincero	Levanta la moral. Aumenta información sobre la Cía.	Solo da una idea superficial del funcionamiento de la Cía.	Mejora las comunicaciones internas de la Cía.
Sistemas de Inicativas.	Estimula ideas, llega hasta funcionarios. Es Voluntario.	La mayoría de las ideas son rechazadas. Es lento. Se usa en la minoría.	Llevar sus quejas y sus ideas a la Dirección.
Boletines	Oficial. Conveniente.	Impersonal, solo un sentido de comunicación.	Función objetiva limitada. Lo usan todos.
Manuales de Diversos tipos (uso empleados)	Oficial, Comprensivo amplio campo de acción.	Impersonal, Necesidad de revisarse con frecuencia.	Fundamental para todos.
Revista de la Empresa.	Amplio campo de acción. Informe de acontecimientos importantes para todos.	Principalmente en un sentido. El contenido es con frecuencia trivial.	Medio eficaz de comunicación.

Fuente: Habbe, adaptado (Communicating With Employess) 1957. (8)

Podemos apreciar los métodos empleados en la comuni-  
cación, y las formas sobre los cuales gira el proceso (Facto-  
res), podemos también analizar los cuadros que contengan mas  
índice de ventajas que desventajas, para así poder dar una so-  
lución lógica y aceptable a los procesos de la comunicación -  
en una Empresa.

A continuación vamos a dar un porcentaje de las con-  
testaciones formuladas por 51 Directores y Funcionarios de va-  
rias Empresas importantes de los E.U.A., realizadas por: Lull,  
Funk, Piersol. (7).1967 y adaptadas también por nosotros con-  
siderando solo 25 casos de Funcionarios de alto nivel, repa-  
tidos en cinco Instituciones de Crédito.

Las preguntas fueron previamente estudiadas en suje-  
tos de empleos intermedios y altos, considerando una escolari-  
dad que iba desde preparatoria hasta tercer año de profesio--  
nal ó Título Profesional.

Las preguntas fueron elaboradas de tal manera que el  
estímulo puesto en ellas fueron del mas fuerte al mas débil,  
haciendo énfasis en el tono de la voz empleado, en la mímica  
y en los gestos (Motivación): Lo cual dió un resultado bastan-  
te alagador.

A continuación veremos el contenido de las pregun-  
tas, así como su contestación en porcentajes, dando el mas al

to y el mas bajo, o sea, cuáles fueron los valores positivos de la comunicación y los negativos de la misma, para de esta manera, normar los criterios destinados a un manejo mas adecuado de las comunicaciones.

Preguntas:

- 1.- ¿Método preferible para imponer normas de mucha importancia?

Respuestas:

Porcentajes:

- |  |     |
|--|-----|
| a.- Reunión de Funcionarios eventualmente. | 52% |
| b.- Teléfono.                              | 2%  |

- 2.- ¿Cree Ud. que haya relaciones entre la comunicación y el mejor rendimiento de trabajo de sus empleados?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| a.- Indiscutible.   | 65% |
| b.- No hay relación | 1%  |

- 3.- ¿Importancia de la comunicación verbal y la escrita?

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| a.- La oral es la mas recomendable. | 48% |
| b.- La escrita es la mas viable.    | 21% |

- 4.- ¿Cuál es la relación entre la ruptura de la comunicación, con los problemas laborales, en específico la ausencia con los faltantes, o pequeñas rebeliones?

a.- Indiscutible.	39%
b.- No respondió	25%
5.- ¿Cuál es la naturaleza de la comunicabilidad?	
a.- Es talento y habilidad para lograrla.	62%
b.- Es un don natural.	2%
6.- ¿Requieren de persuasión elevada los funcionarios?	
a.- Sí.	90%
b.- No.	2%
7.- ¿Dónde deben concentrarse la preparación elevada en los empleados?	
a.- En los funcionarios.	75%
b.- En los Empleados intermedios.	25%
8.- ¿Qué factores influyen para que sea aceptada y asimilada por el personal?	
a.- La autoridad del comunicante.	53%
b.- Dotes personales (Personalidad)	37%
9.- ¿Qué es preferible la comunicación directa o formal o la indirecta o informal?	
a.- La directa indiscutiblemente.	77%
b.- La indirecta.	23%

Estamos conscientes, que en otras situaciones, el criterio tiene que cambiar, e inclusive se podría utilizar nuevos sistemas de comunicación, de acuerdo a la empresa que se trate, en sus necesidades inmediatas o capacidad de trabajo. Entre los nuevos sistemas el mas importante sería el de máquinas computadoras, que la mayoría de Empresas de tipo crediticio tienen ya funcionando.

Por lo tanto puede agregarse un sistema total de comunicación; adecuado al rendimiento de trabajo, ya que la importancia radica en el mejor uso que se haga de los sistemas empleados, y teniendo siempre en cuenta que los Canales de ésta serán un factor primordial entre las relaciones existentes Empresa-Empleados.

#### V.- HIGIENE MENTAL.

El factor Higiene Mental es de primer orden en el buen transcurso del trabajo, así como de su mejor producción y puede decirse que es:

Un estado de Salud Mental completo conservada mediante técnicas y métodos específicos.

El Psicólogo debe de tratar que funcione un estado de Salud Mental de lo mas productivo posible dentro de la empresa, aunando los factores Selección de Personal, Capacitación y Adiestramiento, Comunicación, Experimentación y Análisis de Puestos, ya que todos estos contienen la Higiene Mental.

tal el alto grado de prevalencia, pues si estos factores o -- funciones que se da a la Empresa, son aceptados en su totalidad y bien llevados por los empleados, el Grado de Salud Mental se verá incrementado en toda la ~~esena~~ esfera de trabajo, dependiendo de otros factores también para lograrla como son: Buenas relaciones familiares, sociales, culturales, el funcionamiento de un Servicio Médico dentro de la Empresa, las prestaciones e incentivos de la misma en tal forma planeados para un desarrollo productivo en materia económica, servicios higiénicos de gran funcionalidad, buenas estructuras del lugar de trabajo, como sería: ventilación, luz, aislantes del ruido, en general todos los servicios acordes con una buena oficina.

Como puede observarse todas estas funciones y factores van a proporcionar una Salud Mental adecuada dentro del trabajo.

Todo esto puede ser motivo de ajustes en caso de -- presentarse alguna inadaptación en el Sistema Laboral e inclusive Extralaboral, para de esta forma reforzar la capacidad de éxito necesaria a todos, midiendo Diferencias Individuales, el esfuerzo puesto en cada empleado para conseguir la Satisfacción de sus necesidades, explorar sus metas y sus logros, etc.

La Higiene Mental en si opera como un catalizador del fracaso y del rechazo dentro de un plan de trabajo y en --

especial dentro del trabajo en la empresa, por lo tanto el -- Psicólogo tiene una función precisa en este nivel, que es el -- de apoyar con todo interés, las aptitudes, la capacidad, la -- inventiva y la creatividad y varios factores que incluyen personalidad, con el objeto de conservar lo positivo de ellos y -- reforzarlos y también en su caso modificarlos o al menor tratar de hacerlo, en lo tocante a las pautas negativas que afectan la calidad del trabajo en todas sus dimensiones, en resumen "Conservar la Salud Mental".

#### VI.- ANALISIS DE PUESTOS.

Si vamos a hacer una labor adecuada de descripción, debemos tener en cuenta los diversos requisitos del comportamiento efectivo en cualquier trabajo, considero justo hacer -- mención decir que se entiende por "puesto", para así dar una -- mejor interpretación del Análisis de Puestos.

¿ En qué consiste un puesto ?

Nuestro uso común del término puesto, hasta ahora -- probablemente ha implicado una respuesta fácil a la pregunta. Aunque los títulos de los puestos de trabajo en la Industria -- pueden tener poco significado en relación con el comportamiento; para nuestros fines un puesto es: (9) Una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas, para lo -- lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización. Un puesto es una agrupación de tareas que exteriormen-

te van unidas algún sentido que tenga significado o propiedad de algo, son tareas semejantes en cuanto a clase, ó contenido, tareas que plantea requisitos comunes, o tareas para las cuales la única base común es que los empleados que desarrollan la tarea de X o Y Puesto, también sean homogéneos para llevar otro tipo de tarea sea W o Z.

Definir los empleos al nivel de las tareas asegura una mayor atención hacia los comportamientos efectivos, y hacia los requisitos de la conducta, esto, a su vez nos ayuda a considerar mas allá de las clasificaciones existentes en los puestos, cuando llevamos acabo la investigación de la Selección.

¿ Qué es el Análisis de Puestos. ?

El Análisis de Puestos consiste en definir el puesto y descubrir lo que el puesto requiere en cuanto al comportamiento de los empleados. El Análisis de Puestos se orienta hacia el comportamiento observable en los mismos, por ejemplo: Después de definir una agrupación de tareas de crédito, el Análisis de Puestos deberá proceder a desglosar minuciosamente los requisitos del comportamiento para el puesto. Algunos o todos los que señalamos a continuación pueden ingresar dentro de un Análisis para el puesto de crédito.

- 1.- Presentar las ideas en forma enérgica.
- 2.- Operar cómodamente bajo presiones de tiempo o espacio.

- 3.- Crear nuevos procedimientos o métodos para solicitudes de crédito.
- 4.- No mostrar disgusto cuando se pide la orden.
- 5.- Discernir con exactitud las reacciones y sentimientos de los clientes y los futuros clientes.

Con esto se puede observar que en un Análisis de Puestos, se está especificando los comportamientos efectivos que van a hacer medidos y predecidos por nuestros métodos de selección y colocación. Al mismo tiempo, las especificaciones de conducta que se deriva del Análisis del Puesto van a probar ser útiles en otros procedimientos de personal, como, el especificar las necesidades de adiestramiento, en el diseño de procedimientos de compensación y en la elaboración de métodos para valuar su ejecución.

Debemos también hacer la dinámica del puesto, la fuerza que presenta hacia su actuación, pues podremos enfrentarnos con la probabilidad de que el puesto cambie a través del tiempo. El Análisis del Puesto debe tomar en cuenta y tratar de calcular los efectos de los agentes potenciales que puedan suscitar un cambio, como serían:<sup>(10)</sup>

a).- Cambios por tiempo.- El puesto de comodín, de mensajero, de recepcionista, elevadorista, etc. en general los puestos no calificados cambian con las situaciones de pro.

greso, de promociones, etc., también así, la mayoría de los trabajos cambian con el tiempo, un Ejecutivo hace cosas diferentes cuando está preparando el presupuesto anual ó quincenal, al trabajo que ejecuta cuando está llevando a cabo negociaciones de contratos de trabajo, etc. En forma semejante - las tareas específicas de oficina, cambian de acuerdo con esquemas de trabajo nuevo, como sería el uso de computación en la sección de correspondencia ó nóminas, etc. Ahora bien todos estos tipos de cambios no son difíciles de manejar en un análisis de puestos, porque normalmente pueden ser anticipados y también variarse con anticipación los requisitos de futuros comportamientos nuevos, que el nuevo trabajo o labor amerite.

Algo más difícil de manejar son los cambios del puesto debidos a la adquisición de experiencias del empleado. Por ejemplo: La especificación del comportamiento en puestos de manejo de libros de contabilidad, pueden enfatizar en la observación del trabajo de otros, en la búsqueda de ayuda cuando se necesita al jefe inmediato ó a otro compañero y así - evitar complicaciones causadas por iniciativas propias. Poco después esta clase de conducta disminuye a favor de actitudes mas productivas. El Análisis de Puestos debe de tomar en consideración cambios de este tipo y el diseño de la investigación de Selección y deberán especificar los comportamientos laborales exactos que van a producirse.

b).- Cambios determinados por los empleados. (10)

Existen muchos empleados que aportan requisitos --- completamente nuevos a sus puestos ó al menos los modifican. Esto como es ilógico suponer que haya una agrupación de tareas fijas e inmutables o que las obligaciones no están parcialmente definidas por las personas asignadas a los puestos. Por ejemplo: Muchos Gerentes tienen asignadas metas administrativas muy altas, pero se les permite una considerable flexibilidad en lo que se refiere a las normas para lograrlas. Los puestos en áreas como ventas de Valores, Ingeniería, Promoción e Investigación, invariablemente son de este tipo. En el otro extremo hay trabajos que permiten solo un mínimo de cambios determinados por los empleados.

Cuando las actividades de un puesto se definen, con un grado de importancia por las personas asignadas al puesto, es necesario considerarle durante el análisis o evaluación del mismo. La mejor forma es poner a prueba muchos empleados --- que hagan el mismo trabajo y enumerar los diferentes métodos usados para ejecutar o sacar adelante los requisitos que el puesto exige. Aquí entonces la selección futura de cambios a un puesto está intimamente dedicada a identificar las características de los empleados, que sean lo mas apegados a la conducta, que se pueda predecir para el futuro comportamiento del puesto ó de la labor que se desempeñe en él.

c).- Cambios determinados por la situación. (10)

La situación del puesto puede definirse como el con

texto ambiental total dentro del cual se da un trabajo. Es difícil sugerir ejemplos de cambios en situaciones de trabajo que resultan en cambios en los requisitos del comportamiento de trabajo. Por ejemplo: La interrupción del funcionamiento de una máquina calculadora necesitaría algún cambio en la producción del trabajo, para hacerla reparar, y podría estimular las tareas del departamento encargadas de su compostura. Así también los problemas de los empleados, como alguna crisis de nervios, ó desmayos, etc.,<sup>(9)</sup> podría cambiar las tareas de trabajo del departamento médico, sacando las funciones del mismo para una mejor atención de emergencia al empleado ó empleados, y llevándolo hacia aspectos mas complejos que implicarían la solución indirecta de los problemas, ó inclusive, durante una crisis de nervios mediante la previa atención del departamento médico, se turnaría al enfermo al Psicólogo de la Institución para ver cuál es el problema crucial al que se enfrenta el empleado, para de esta manera satisfacer de una forma u otra el problema que representa el trabajo que la persona desempeña, o bien mandar en su lugar un sustituto inmediato si así lo requiere el trabajo que desempeñaba.

Ahora bien los cambios determinados por la Institución normalmente son difíciles de anticipar ó predecir durante un Análisis de Puestos. A menudo, simplemente se les saca del cuadro y se ignora los factores potencialmente importan--

tes en la situación del puesto.

Para esto es necesario tener un control preciso de los determinados variables que pueden ser controlados y que alteren el contenido del puesto, y así de esta forma estar -- preparados para controlarlos, y con experiencias previas para satisfacer sus demandas.

Tales variantes podrían incluir algunos o todos los estímulos siguientes:

1.- Variables físicas.- Como riesgos provenientes de seguridad, iluminación, nivel de medios, características - únicas del área de trabajo y equipo usado.

2.- Personas en la situación.- Como el Director o - Jefe y otras personas que están relacionados y los objetivos\_ y necesidades de los participantes típicos en estas relacio-- nes.

3.- Antecedentes históricos.- Como fuentes de cam - bios previos del puesto, éxitos o fracasos de los ocupantes - previos del puesto y tendencias y desarrollos pretéritos en - áreas como relaciones laborales y reclutamiento.

4.- Carácter cualitativo de las situaciones.- Como el clima de trabajo, naturaleza de la supervisión que se reci - be, exención de presiones en el puesto y crisis en caso de -- haberlas.

Es decir, todo esto cabe ser reunido en que cual - quier caso que parezca ser una importante señal para un arre-

glo a un puesto dado, debería de ser inducido como parte de un buen Análisis de Puestos.

El Análisis de puestos descubre: (3) y (10)

1.- Cuáles son los objetivos amplios de la organización de una empresa, compañía o Institución, en cuestión de puestos.

2.- Como está estructurada la organización para lograr metas.

3.- Cuales son las tareas de trabajo impuestos para lograr objetivos homogéneos en los puestos y sus desempeñantes.

4.- Como se reúnen las tareas de trabajo en términos de comportamiento semejantes o de requisitos comunes ya sea de la empresa ó de sus empleados en los diferentes puestos.

5.- Qué clases de tareas pueden ser lógicamente agrupadas y definidas como un puesto.

Obviamente la identificación de puestos es materia de de juicio, el análisis de puestos debe de conceder importancia mayor a la tensión de los requerimientos de comportamiento y no desorientarse por los trabajos ya existentes y por las estructuras y estrechamientos tradicionales en la administración de puestos.

Todo esto es para beneficio de la dinámica del ---- puesto, pues si no se establece un compromiso entre el puesto y su representante, dicho factor de análisis no va a ser operativo, pero si los requerimientos de comportamientos son solucionados satisfactoriamente por medio de un buen y exhaustivo análisis, prestando la mayor premura a la situación y considerando las diversas variables de un puesto, su fuerza dinámica, será productiva para toda la empresa. Por lo tanto se debe de tener en consideración los factores dinámicos y estáticos de un puesto.

También se debe de tomar en cuenta para descubrir las ventajas de un análisis de puestos en beneficio de la empresa y sus empleados, "Qué clase de comportamiento se requiere a los empleados para el buen desempeño de un puesto".(10) En esto el analista de puestos debe de considerar las demandas presentes así también las futuras, los requerimientos posibles debidos a cambio de situación, para finalmente confiar en otros empleados a los cuales su experiencia y juicio en otros puestos conocidos muy bien por ellos, pueden llevarnos realmente a saber especificar el comportamiento que se necesita para determinados puestos, y de esta manera poder predecir el buen desempeño del empleado para que pueda cubrir los requerimientos del puesto.

Ahora, cuáles son los requerimientos que pueden inferirse al comportamiento y a los requisitos del puesto: El principal propósito del análisis de puestos, es saber mas --

acerca del papel que juega el comportamiento de trabajo que - deseamos predecir con los procedimientos de selección y de -- colocación. Sin embargo, no podemos analizar los puestos o estudiar el comportamiento de las personas en ellos, sin formarnos opiniones subjetivas acerca de las cualidades personales necesarias para lograr que se hagan bien los trabajos.

En dicho nivel, podemos formarnos impresiones que - deben de tener los empleados para un puesto específico, ejemplo: Podría parecer que los empleados encargados de la venta\_ de valores o del departamento de cajas y recepción, fueran ex travertidos, que las secretarias fueran hermosas, que los pro fesionistas fueran creativos, etc., tales impresiones aunque\_ subjetivas, nos proporcionan una primera base para elegir las medidas que van a ser probadas en el exámen de Selección, y - tal vez se pueda correlacionar las medidas arbitrarias dadas\_ por nosotros, para de esta forma tener con el uso de los Tests y la entrevista un buen resultado de confiabilidad, y así to-- mar decisiones ya basadas en datos objetivos.

Ahora se han desarrollado varios procedimientos me-- nos subjetivos para medir la inferencia de los requisitos humanos a partir de un análisis de puestos, porque no siempre a todos los empleados se les ha hecho pruebas psicológicas ni - entrevistas, o bien nunca han pasado por un nivel de selección pero cuando las circunstancias son necesarias para la Valua - ción de un Puesto, ya sea por preparación o promoción del em-- pleado, se hace necesario hacer investigaciones con el objeto

de hacer lo más objetivo posible, los factores humanos en el Análisis de Puestos.

Estas investigaciones han venido a estimar los requerimientos de los trabajadores en seis amplias áreas a saber: (9)

Tiempo de adiestramiento (En caso de ser necesario).

Tipo de actitudes requeridas.

Requerimientos temperamentales.

Intereses requeridos.

Capacidad física necesaria.

Exigencias especiales originadas en condiciones -- de trabajo especiales.

Basadas en estas directrices se hicieron manuales de análisis y valuación de puestos, y calificaciones para de esta manera seguir una línea objetiva con método y técnica en la inferencia de los requisitos humanos a partir de un Análisis de Puestos.

A través de todo el Análisis de Puestos, el analista debe de estar enterado de las necesidades posteriores en la investigación de la selección, en caso que la haya. Necesita observar y medir el comportamiento en el trabajo y comparar estas medidas con las tomadas de las diferencias individuales, que van a ser usadas como predictoras.

Por último veremos los diversos métodos utilizados para estudiar los puestos. De donde obtiene mayor información el analista de puestos es:

- 1.- Información directa o experiencia en el trabajo.
- 2.- Entrevistas obligatorias con los empleados y --  
con los Directivos.
- 3.- Juntas con Administradores de plana mayor y con  
representantes encargados de la función de per-  
sonal.
- 4.- Cuestionarios o listas de verificación que se--  
rán llenados en forma obligatoria por los traba-  
jadores, sus superiores u otras personas que co-  
nocen el puesto.
- 5.- Pruebas Psicológicas y calificaciones de los --  
requerimientos humanos.
- 6.- Otras fuentes disponibles de información, como  
las que se pueden encontrar en manuales de en--  
trenamiento, guías, descripciones de puestos, -  
especificaciones de proceso, varios registros y  
reportes y en varios libros o diccionarios.

A continuación presentamos un esquema de lo que es un Análisis de Puestos. (8)

Form.- Uses - 546  
( 2-44 )

U.S. Department of labor  
Bureau of Employment Security  
United States Employment Service

ESQUEMA DE ANALISIS DE PUESTO.

- 1.- Nombre del puesto . . . . .
- 2.- Número . . . . .
- 3.- Número de Empleados . . . . .
- 4.- Establecimiento No. . . . .
- 5.- Fecha . . . . .
- 6.- Otras formas de llamarlo . . . . .
- 7.- Título del puesto . . . . .
- 8.- Industria . . . . .
- 9.- Rama . . . . .
- 10.- Departamento . . . . .
- 11.- Trabajo que se desarrolla . . . . .
- 12.- Obligaciones . . . . .
- 13.- Tiempo requerido . . . . .

Analista .....Revisor.....Jefe.....

Hemos visto a grandes razgos lo que es un análisis

de Puestos y sus requisitos, el comportamiento que es un aspecto importante en el, y también los métodos utilizados así como sus objetivos, de acuerdo a las últimas investigaciones hechas sobre el Análisis de Puestos.

El Psicólogo actúa como supervisor, revisor, consejero y principalmente como investigador de la conducta del empleado, utilizando Tests Psicológicos, para evaluar así el trabajo futuro y el comportamiento en él de un empleado, no necesariamente es una función a su cargo el análisis y la valoración de un puesto, más bien es un cargo que le corresponde al Analista de Sueldos, al Profesionistas de Relaciones Industriales, al Administrador de Empresas.

Queda expresado, que el Psicólogo actúa únicamente como asesor o consejero, para delimitar sus funciones a lo referente, al aspecto comportamiento y predicciones de la conducta en un futuro inmediato o mediato del empleado.

Ayudar a formular los requisitos necesarios del factor humano y poder así, ayudar a apreciar mas el buen desempeño de la empresa, para un desarrollo mas productivo y positivo del empleado.

## CAPITULO II

### Bibliografía

**Anderson y Anderson.**

Técnicas Proyectivas del Diagnóstico Psicológico.

Ed. Hombre y Sociedad 1951 . (1)

Clinical Psychological American Handbook of.

Ed. Mc. Graw Hill. 1967 (4)

**Carrol H.**

Higiene Mental

Ed. C. E. C. S. A. (11)

**Dunnette D. Marvin**

**Selección y Administración de Personal.**

Ed. C. E. C. S. A. 1969 (9)

Grupos de Trabajo Dinamica De

Tesis para obtener el Grado de Maestro , presentada por  
el Sr. José de Jesús González Núñez.

U.N.A.M. 1969. (6)

**Hebbe.**

Communicating with Employees

Harvard University 1960. (8)

Lull P. E., Funk and Piersol

Business and Industrial Communication From the View Point  
of the Corp. President.

Pardue University 1954 - 1967. (7)

Valuación de Puestos Manual

Editado por el Centro Nacional de Productividad.

México, D.F. 1968 ( conferencias ) . (10)

Nacional Financiera, S.A.

Ley Orgánica y Estatutos Sociales

México, D.F. 1963 (2)

**Scott and Associated**

Ed. Mc. Graw Hill, 1930 - 1965 (5)

**Siegel**

Psicología Industrial

Ed. C. E.C. S. A. 1969 (3)

## CAPITULO TERCERO

### Técnicas Psicológicas usadas dentro de una Institución Nacional de Crédito.

- I.- Test. Sus funciones.
  - a) Objetividad y Confiabilidad.
  - b) Validez.
  - c) Clases.
- II.- Evaluación de los Test:
  - a) 1.- Inteligencia.
  - b) 2.- Aptitud.
  - c) 3.- Realización o pericia.
  - d) 4.- Interés.
  - e) 5.- Personalidad.
- III.- Descripción de Test usados.
  - 1.- Inteligencia.
  - 2.- Aptitudes.
  - 3.- Realización.
  - 4.- Intereses.
  - 5.- Personalidad.
- IV.- Bateria usada por nosotros.
- V.- El uso de la entrevista como técnica en la Selección y Promoción de Personal.

### CAPITULO III.

#### I.- Técnicas Psicológicas usadas dentro de una Institución Nacional de Crédito.

1. Ahora veremos las técnicas Psicológicas, Test de valoración y Entrevistas, empleados para seleccionar a los solicitantes a un puesto A o Y. El problema no solo radica en que el hombre colocado en forma inadecuada se hace menos eficiente, sino en que puede llegar a resultarle imposible ganar lo suficiente para mantenerse él y a su familia a estos sujetos emocionalmente alterados a causa de su aparente inferioridad con respecto a los hombres que trabajan a su lado. Lo que se pretende con el estudio Psicológico del empleado es mejorar todo nivel emocional, así como el físico del ser humano, conseguir que las aptitudes Psicológicas del individuo estén de acuerdo con las exigencias del trabajo.

En este proceso se emplea un gran número de Test, por ejemplo: Test que miden aptitudes y otras capacidades. Los primeros miden potencialidades e incluyen tanto aptitudes generales (inteligencia) como algunos denominados especiales (Tiempo de reacción, apreciación de espacio y tiempo, etc.) Mientras que los segundos miden características adquiridas, como por ejemplo, habilidad específica - mecánica, visual, motora, etc.

Existen otros que se denominan proyectivos de personalidad, que miden o sacan a relucir las principales características de una persona ya sea por medios verbales o escritos. Otros van destinados a medir la personalidad anormal en sus diferentes características o matices.

Las principales funciones del Test son que sirvan específicamente para lo que intente, medir y que sirva como instrumento de predicción de la conducta humana en sus diversas acepciones.

La terminología empleada puede ser pasada realmente por alto, ya que los criterios adoptados hasta ahora varían en grande situación de acuerdo al psicólogo que los aplica, ya que un test de inteligencia general, en realidad mide y predice diversas áreas de inteligencia como memoria, retención, aptitud y planeamiento, semejanzas, razonamiento abstracto, etc. Lo importante es que cumpla la función a la que fué elaborado, siguiendo lineamientos aceptables por todos y sobre todo por los Directivos de la Empresa. Es decir nos enfrentaremos con el problema de la validez que es primordial para poder aplicarlo con toda confianza y atenernos así de esta forma a sus resultados, para poder dar con un mejor informe sin temor a equivocaciones, que podrían provocar desajustes muy marcados en el trabajo. Hay que tomar en cuenta el índice de objetividad y confiabilidad también.

Delinearemos las características de objetividad y de confiabilidad de las pruebas psicológicas.

a).- Primero veremos la objetividad. Como se recordará la mayor parte de los Formularios de Solicitud y aún las propias entrevistas tienen un alto índice de Subjetividad, solo se logra que estas técnicas sean más aceptadas, haciéndolas más objetivas por regla general, el criterio para diferenciar lo subjetivo de lo objetivo radica principalmente en la cuantificación de datos, en su rendición y en su comprobación posterior.

Es decir aquilatar las respuestas dadas, valorarlas.

Por consiguiente, las pruebas Industriales tienden a ser, en su mayoría de carácter objetivo. Ya que las calificaciones obtenidas por el candidato no tienen relación alguna con el estado de ánimo del administrador, o sea con nosotros mismos, con las que calificamos y hacemos, etc. Otra ventaja es que se pueden calificar e interpretar rápidamente aún no por nosotros, como son por personas que hayan recibido un entrenamiento adecuado para estas labores. También tienen un bajo costo de administración.

La confiabilidad es principalmente la consistencia que tenga la prueba, si le aplicamos a un sujeto la misma prueba 2 ó 4 veces tendremos que obtener más o menos los mismos resultados, aunque no en todos es lo mismo, prin-

palmente en las clínicas no, claro está después de tratamiento Psicoterápico si lo necesita el sujeto, estos varían en alto ó menor grado que la primera aplicación de la misma. También se considera dentro de la confiabilidad, que esta rinda, esto es que si a una persona de iguales condiciones físicas, mentales, experiencia y cultura, le es aplicada, nos encontraremos con resultados más o menos iguales, sólomente se verá desigual de acuerdo a los conocimientos adquiridos por el sujeto antes de aplicársele, ya sea por lecturas o funciones de teatro, etc., ó por los olvidos momentáneos, en los intervalos en que se efectue la prueba, etc.

La mayoría de estos factores o variables se pueden controlar durante la administración propiamente dicha (1) o antes de ella, con una entrevista inicial o ya sea por medio de preguntas directas de los conocimientos recientemente adquiridos.

Ahora bien, la mayor parte de las pruebas psicológicas, consideran ya el índice de error con el que operan y agregan a un resultado final este índice ya corregido en los puntajes. Esto lo veremos cuando hablemos de la validéz.

b).- A continuación veremos la Validéz de un test, qué es y como se prueba la misma.

La validéz de un test psicológico es principalmente que mida a que la función a que está destinado, y que -

nos permita pronosticar lo que queremos saber. Por lo --- tanto, para que una pueda administrarla a un candidato y - tenga validéz de pronóstico en la selección de personal, - debe de tener alguna correlación con un índice de la efi-- ciencia del empleo obtenido posteriormente.

Esto puede verse en diversas acepciones como: un - récord importante en el nivel de ascenso, sueldos, ganan-- cias del empleado con sus directivos o jefes, acercamiento en todo lo relativo a intereses propios y hacia la Empresa, etc.

Para demostrar la validéz, se implica el contenido del test, que tiene que ser esencialmente un exámen siste-- mático de lo que va a medirse, (1) esto es, tiene que com-- prender una muestra representativa de la conducta o forma\_ de ella que ha de medirse y cuantificarse. La solución es difícil pues el muestreo debe de analizarse sistemáticamen\_ te y probarse por medio de la estadística y sus fórmulas - para asegurarse que los aspectos principales están adecua-- damente cubiertos por los elementos de los que consta el - Test, asimismo en sus proporciones ó partes integrantes -- del mismo. Por ejemplo: debe de llevarse a cabo un mayor\_ énfasis en el campo de contenido que representa una mejor\_ proyección objetiva, es decir elaboración de preguntas --- previamente standarizadas e investigadas. Además debe de\_ tener una área de respuestas perfectamente delimitada res-

pecto a la conducta o clase de ella que midamos o al me---  
nos intentemos medir.

También debemos de estar precavidos, en cuanto a -  
no generalizar mucho en lo referente al contenido probado\_  
del Test, (2) es decir que una área específica, debería de  
medir solo esa área no adentrarse en más, pues si se adentra  
en otra área delimitada por otra parte del Test, no --  
sirve de nada, ya que duplicaría su función y consecuentemente  
el resultado del mismo.

Por lo tanto para demostrar su validéz, debemos de  
tomar en cuenta las áreas principales del mismo, como: Con  
fiabilidad, Objetividad, que mida lo deseado y tenga valor  
predictivo y uniformidad de criterio para su calificación\_  
e interpretación, todo esto aunado a un coeficiente de va-  
lidéz, que nos permite observar la correlación entre el --  
Test y el criterio empleado.

Este coeficiente de correlación no solo nos propor-  
ciona un índice general de la validéz del test, sino que -  
es también más estable y está menos sujeto fluctuación de\_  
las muestras que los puntajes de tablas de validéz nos dan,  
ya que esto está basado en todos los casos del grupo, en -  
particular del que nosotros hayamos aplicado en nuestro --  
trabajo.

Ahora es sencillo hacer una correlación con un con  
junto de datos que puedan representar algo de una muestra\_  
de casos, ya que representan a dos variables continuas, y

mediante estos datos podemos calcular el conocido coeficiente de correlación ~~Monote~~-Producto de Pearson (1).

Podemos encontrar nosotros las diversas fórmulas para la correlación en cualquier libro de estadística y tendremos a la mano un material de insospechable valor para evaluar positivamente la validéz de un test psicológico.

Para la mayoría de los test psicológicos, el uso de la correlación, nos proporciona una técnica muy efectiva, para demostrar la validéz de los mismos.

El criterio empleado para seleccionar las Baterías Standarizadas de Test, que usamos para efectuar la Selección de Personal, está basado en la idea de: Precisar la función o las funciones que se van a evaluar, de común acuerdo a la clase de puesto deseado por el aspirante ó candidato a un nuevo empleo, precisamente consultando al encargado de Análisis de Puestos, para ver los requisitos para ese determinado puesto, y de esta forma tener todos los instrumentos necesarios y el control de los variables requeridos, y así poder medir mejor las funciones van a Evaluarse.

Las pruebas psicologicas defieren una de otra por la forma en que están elaboradas ó se elaboran, las no standarizadas usadas ya como prototipo, también en la forma en que se califican y como se administran. Cada forma se inclina a tener sus propias ventajas y diferencias peculia

res, aún cuando hay unas más adecuadas que otras para las pruebas Industriales, estos serían los ya standarizados - valorados y correlacionados con un alto grado de confiabilidad resultando en todos los niveles, una validéz productiva.

c).- Existen diferentes clases de pruebas, como la de Velocidad, que es aquella que tiene un límite determinado de tiempo, y que más allá del cual no se le permite a los sujetos o sujeto trabajar, aún cuando no haya -- contestado todos los items o preguntas: Existe otra, la de capacidad, esta se administra sin límite de tiempo. Todas las pruebas ya sea que midan lo que midan o valúen lo que valúen tienen esta sola descripción.

Las de velocidad, facilita un cierto grado de realización de un programa, ya que hay pruebas en que la velocidad es un aspecto esencial de la función que va a evaluarse, por ejemplo: la destreza manual, la aptitud de -- anticipación, la imitación, etc. La calificación es de -- suma importancia en este tipo de pruebas, ya que el factor clave es el número que puede contestar acertadamente dentro de cierto límite de tiempo. (3)

Las de capacidad se administran por general, en -- situaciones que lo que se va a evaluar es una área de la Personalidad ó determinada de la Inteligencia.

Otras clases son: Las de grupos ó Individuales; -- esto es tomando en cuenta el procedimiento que se utiliza

para su administración.

Las ventajas que existen son casi iguales, pero sin embargo en la administración de pruebas de orientación clínica y vocacional en el ambiente individual tiene que hacerse en forma exclusiva individual.

Sin embargo las pruebas individuales son del tipo - que se pueden administrar tanto a un grupo como a un individuo.

También hay Pruebas de Ejercicios y de lápiz-papel; en estas últimas como su nombre lo indica, el sujeto se ve obligado a responder marcando ó formulando determinada respuesta, a preguntas escritas ó a estímulos diversos, ó bien a hacer determinados símbolos en el papel, etc. Y en los de ejecución requieren hacer determinadas operaciones con aparatos ó equipos especiales. O bien también las pruebas de tipo oral, en las cuales los sujetos se ven influenciados a responder en forma hablada al administrador y este también al efectuarlas proyecta en forma oral. La función psicológica en ambos casos se puede evaluar con la misma eficacia, pero a criterio de muchos psicólogos, las más eficaces son las que nos representan mayor problema de bloque emocional es decir los de papel y lápiz.

2.- Veremos ahora las funciones evaluadas por medio de las pruebas psicológicas. Además de ser diferentes en la forma de administración, las pruebas psicológicas difieren más a otro respecto de las funciones que van a evaluar. Dichas funciones se pueden agrupar en cinco grandes

grupos a saber: (1)

- 1.- Inteligencia.
- 2.- Aptitud.
- 3.- Realización.
- 4.- Interés.
- 5.- Personalidad.

Vamos a delimitar estos campos de medición; y luego, describiremos algunas pruebas utilizadas por motivos - en el trabajo y que llenan los requisitos indispensables - para su función.

A) 1.- INTELIGENCIA.

La inteligencia se considerará como una especie general de agilidad mental (5), puede ser que implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que - anteriormente no han encontrado solución, capacidad de razonar, recordar informaciones obtenidas algún tiempo -- atrás; también implica la capacidad de pensar en forma -- abstracta, es decir el proceso de abstraer lo mismo situaciones concretas ó simbólicas, conceptos matemáticos, verbales, culturales en general.~

Las pruebas de Inteligencia persiguen la medición de ella, más que la capacidad de encontrar diferencias --- significativas en sus diversas áreas, aunque esto también lo midan, ya sea en forma esquemática, es decir si una ca-

lificación alta obtenida en su prueba, no garantiza la posesión de habilidades específicas que se requieran para la ejecución satisfactoria del trabajo, pero si demuestran -- la capacidad de aprender diversos conocimientos nuevos, -- siempre y cuando se les proporcione oportunidades adecuadas, para el mejor desempeño de su trabajo, y se le enseñe al empleado nuevo el movimiento y lo que debe de hacerse -- en él.

Existen diversos conceptos, por medio de los cuales se mide la inteligencia, desde las pruebas primarias -- de Binet-Simón y la escala de inteligencia de Stanford --- Binet, (1) se han medido los diversos puntajes de la misma y se han traducido teniendo las mismas bases de esta escala en Cocientes Intelectuales, y sobre todo se han delimitado en diagnósticos que varían de genio ó próximo a genio, hasta imbecilidad ó ideósã, ahora bien resulta evidente -- los requisitos mínimos para diversas clases de trabajo en cuanto a nivel ó capacidad intelectual. Sin embargo, lo -- que no es tan evidente que diversos empleados que tienen -- un nivel más bajo de inteligencia que el especificado en -- las escalas, producen ó hacen mejor su trabajo que los que tienen mayor grado de inteligencia. Esto puede ser que -- el empleo no exiga lo suficiente de las capacidades inte-- lectuales del empleado, ó el que la capacidad no se utilice al máximo, esto trae como consecuencia aburrimiento, --

descontente con el empleo, falta de asistencia, y hasta -- una mayor propensión a conflictos laborales.

Pero también es evidente que empleados con un grado de capacidad normal promedio en inteligencia, son los que han demostrado mayor estabilidad en su trabajo y en -- sus relaciones interpersonales.

#### B) 2.- APTITUD.

Esta es una capacidad para adquirir determinados -- conocimientos ó habilidades. Se puede considerar una relación existente entre inteligencia y aptitud en el sentido\_ de que la primera es una especie de aptitud o capacidad -- hacia algo.

Thurstone (4) es uno de los primeros estudios so-- bre inteligencia consideró, que se podía dividir en siete\_ capacidades ó aptitudes mentales primordiales como son: memoria, cantidad, percepción, razonamiento, espacio, pala\_ bra y facilidad de palabra. Esto se determinó mediante el\_ estudio de un análisis de factores, llamado ahora Análisis Factorial, por medio del cual se estudian las interrelacio\_ nes existentes de las calificaciones de las pruebas, con -- el fin de determinar las funciones que están más cercanas\_ la una de la otra.

Estas investigaciones en lo tocante a las aptitu-- des de Inteligencia, no se pueden considerar como la últi\_ ma palabra en lo referente a su determinación, pues última\_ mente ó sea a finales de 1949, Weschler en su escuela de -

Inteligencia considera ya 11 aptitudes para especificar la inteligencia. Basado también en el Análisis Factorial, -- pues a medida que se incluyen una mayor unidad de factores en las pruebas, el análisis de los mismos demuestra, mayor escala de interrelación entre estos mismos y por consecuencia, mayor índice de aptitudes específicos de inteligencia.

En 1956, S.P. Guilford en su estudio "The Structure of Intellect", Psychological Bulletin, Vol.LIIII (1956), considera hasta cuarenta dimensiones de la Inteligencia- (5).

También esta prueba de aptitud, evalúan la capacidad y no necesariamente el saber, como es el caso de las - de inteligencia.

Por lo tanto la capacidad de un sujeto va de acuerdo a la calificación lograda, e indica las facultades que - tiene para aprender en corto tiempo algo relacionado con - un campo determinado.

Estas pruebas se aplican para reforzar la escala - intelectual, y deben de correlacionarse perfectamente bien ambas, es decir tener resultados ambiguos.

### C) 3.- REALIZACION O PERICIA.

Miden comúnmente las habilidades que el sujeto tiene, para determinado puesto, al grado de realizar alguna - tarea determinada para tales ó cuales fines de trabajo.

también evaluar la manera de trabajar de un empleado, ya sea pasivo ó negativo, van íntimamente ligados, a los de Inteligencia y Aptitudes, ya que correlacionan debidamente con ellos; en algunas ocasiones, están incluidas dentro de la escala Medidora de Inteligencia, como sería el caso de Weshler.

D) 4.- INTERES.

Los intereses son producto de la acción recíproca de factores hereditarios y ambientales.<sup>(5)</sup> Es probable que mucha gente no conozca el interés para determinada cosa ni por lo tanto lo aproveche, el principal factor es la falta de interés causa principalmente por no utilizar a fondo -- sus capacidades en muchos o pocos aspectos, ya que la herencia delimita la esfera de intereses individuales al limitar las posibles realizaciones. Por ejemplo: un individuo que sufre de daltonismo no podría o no mostraría ningún interés en la pintura, por esta causa se ve mermado el marco de intereses en determinadas circunstancias pero el principal problema radica en el factor limitante, de la evolución de nuestros intereses y esto es de naturaleza meramente ambiental.

En las pruebas psicológicas de intereses, resulta más efectivo el sujeto que reúna la más alta calificación en intereses de tipo vocacional, o al menos más definido -- que los otros. Ahora es necesario hacer notar que en la --

selección de personal el aspecto vocacional por determinados intereses es un factor de suma importancia para colocarlo en el puesto que mejor se adapta a ellos, de esta manera el futuro empleado será más fácil de ser asignado a la clase de trabajo en las que puede tener mayor posibilidad de éxito. Esto redundará en el beneficio del empleado y de la empresa.

#### E) 5.- PERSONALIDAD.

Este es un factor decisivo de evaluación ya que se considera junto con la inteligencia como lo que va a demostrar el éxito o el fracaso del empleado en su puesto. En efecto existen pocas dudas de que los rasgos característicos de la personalidad, son muy significativas en lo que se refiere a modo de actuar o de comportarse en el trabajo, también es importante que el factor adaptabilidad y salud mental, en general existe ya que de esta manera, no afectará al desempeño y la eficiencia del trabajo, al contrario se mantendrán los empleados seguros y satisfechos de lo que están haciendo.

La definición de personalidad, se ha estudiado por diversos autores, incluiremos aquí los más importantes y las que han dado un nivel mayor de validéz y de resultados positivos en el trabajo: "Se define como una organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, volitivas y físicas de un individuo tal como se manifiesta a diferencia de otros". (6)

Allport. "La caracterización o patrón general de conducta del individuo". (7) ó aquellas características de un individuo que más importan para efectuar sus ajustes sociales".(Escuela Socioculturalista.)

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: Los cuestionarios de papel y lápiz, y los sistemas de proyección. En los primeros se le instruye al sujeto, y por regla general se le dice que ponga un sí o un No, un siempre o algunas veces o un nunca, o bien, solo una o un nunca, o bien, solo una marca, como una X, un relleno, una línea, etc. Los resultados obtenidos por estas pruebas en el exámen de selección han sido muy alagadores, ya que el tipo de pregunta que se utiliza en la mayor parte de este tipo de pruebas es muy sencillo y de fácil comprensión, lo único negativo que se ha visto, es que determinados sujetos con características especiales pueden falsear los resultados, pero afortunadamente, existen pruebas en las cuales ya salen a relucir estos hechos y nos permiten, aplicar otros de diversa índole para reforzar las respuestas del primero, o bien para correlacionar los resultados del primer tipo por los otros.

En cuanto a los proyectivos (6), se presentan en serie, relativamente ambiguos o sin estructura aparente, por medio de estímulos sensoriales, en particular visuales. Aquí el sujeto es inducido a contestar con toda libertad, -

y así de esta manera sus respuestas son proyecciones de -- sus sentimientos, de sus pensamientos, de sus pensamientos, anhelos, deseos y de sus necesidades.

Aquí en esta clase de pruebas, el sujeto no puede -- falsear sus respuestas, pues no sabe que tipo de respues -- tas se desean obtener. Para la interpretación de estas --- pruebas se necesita un grado alto de habilidad y de instruc -- ción por parte del psicólogo.

En todas las pruebas de personalidad es pertinente su aplicación en forma individual por lo que se requiere de mucho tiempo. Pero los resultados a la larga son muy buenos y satisfactorios en lo relacionado a trabajo.

3.- Descripción de algunas pruebas psicológicas -- utilizadas mayor o generalmente en la Industria por ser de -- mayor validéz, confiabilidad y objetividad en sus resulta -- dos y sobre todo por el valor predictivo que tienen:

#### I.- Inteligencia.

Pruebas de capacidad mental de Otis (1); se caracte -- riza por ser rápida en su administración, de una evalua -- ción muy buena, se usa con papel y lápiz en grupo o indivi -- dualmente, aunque es relativamente anticuado, todavía se -- usa con mucha frecuencia, el tiempo de su duración está -- entre los veinte minutos y los treinta, existiendo una ver -- sión más breve y actualizada, hecha por Wonderlic. Esta -- se usa generalmente en selección de personal que no requie --

re de mayor capacidad de inteligencia sea para puestos de niveles bajos, pues en personas de nivel superior de estudios resulta demasiado sencilla, el tiempo de su duración es de doce minutos.

La escala de inteligencia de adultos de Wechsler o sea WAISS (1). Es una prueba de inteligencia que se administra individualmente, existen dentro de ella once subtest, los seis primeros corresponden al nivel verbal y los cinco últimos al nivel ejecutivo, se administra en forma oral, y la motivación que el examinador tiene hacia el sujeto es importante en las contestaciones, así se puede observar mejor el comportamiento del sujeto, mientras este responde a sus preguntas en forma oral también. Se usa en niveles intermedio y altos.

Teniendo en la práctica resultados productivos, tanto en el nivel de inteligencia como en el de personalidad, principalmente en su forma clínica, pues cada subtest tiene sus propias funciones o áreas delimitadas, tanto normales como anormales en lo referente al comportamiento del sujeto.

Así es que sirve tanto como escala de inteligencia como de personalidad, aunque con sus delimitaciones en esta última.

Antiguamente era muy usada la prueba de Raven, o sea el inventario de matrices progresivas, así como otras de este mismo tipo, se han venido deshechando por ser ya inoperantes, pues su obtención fuera de la oficina de se--

lección, es en realidad muy fácil.

También se aplica en niveles intermedios y bajos - la prueba de dominós que miden realmente la deducción lógi ca, la parte matemática de la inteligencia y el pesamiento abstracto, también da resultados positivos dicha prueba, - debiéndose de tomar en cuenta la preparación del sujeto, - así como su edad e investigar si no tiene ya una inclina- ción de conocer la prueba.

Estas son las más usadas en la selección de perso- nal por los resultados obtenidos en la empresa por noso- - - - - - tros, ahora bien estas son las standarizadas, claro que -- existen otras, elaboradas exprofeso, por diversosa Stafs de psicólogos industriales.

## 2.- Pruebas de Aptitudes.

Una de las más usadas es la Flanagan (1) para la - clasificación de aptitudes, es una batería de catorce eva- luaciones de aptitudes, que van desde la inspección, elabo ración, coordinación, hasta la expresión.

todas las claves van a ser combinadas entre si de\_ acuerdo a la evaluación que se haga de ellas, y van a ser- vir para buscar un mejor puesto al sujeto. Estas combina- ciones han sido estudiadas de acuerdo a las aptitudes re- - - - - - queridas, con base en los elementos de trabajo fundamenta- les.

también la prueba de Minnesota, (1) de evaluación\_ de la manipulación, esta prueba consta de colocar figuras\_ en tableros, es muy específica para determinados puestos.

Otra muy usada es la prueba de aptitud para em-  
 plear los auxiliares, destinada a identificar a empleados -  
 de oficina potencialmente satisfactorios. Consiste en ---  
 tres subtest; vocabulario de oficina, Aritmética y Compro-  
 bación, esta última es una evaluación de la rapidez y exac-  
 titud con que el sujeto compara pares de cifras.

Estas pruebas generalmente se usan en factorías -  
 o fábricas, en donde los empleados necesitan tener aptitu-  
 des específicas, para manejar maquinaria especial de tipo\_  
 mecánica y de precisión.

Dentro de las más usadas para medir el área de ap-  
 titud de trabajo, nos encontramos con las pruebas de Gor-  
 dons que constan de: Un inventario y un perfil de aptitu-  
 des, estas son propiamente para determinados puestos, re-  
 ferentes a oficina, consta de grupos de cuatro creaciones  
 en los cuales el sujeto, debe de escoger dos; una que más\_  
 se le asemeje y otra que menos, para la evaluación se mar-  
 can las respuestas obtenidas en diferentes escalas, que --  
 van desde la ascendencia, responsabilidad, control emocio-  
 nal, vigor, hasta la de relaciones interpersonales. Apa-  
 rente a simple vista ser una prueba de personalidad, aun-  
 que realmente si corrobora en algunos casos las respuestas  
 dadas en las pruebas de personalidad. Es interés princi-  
 pal de esta prueba es el medir las aptitudes hacia el tra-  
 bajo, y se obtienen resultados muy buenos en la mayoría de  
 los casos.

### 3.- Pruebas de realización.

Son empleados en general, para campos tales como: Estenografía, Herramientas para talleres, mecánica en general, equipos y procedimientos, interpretación de planos y elasticidad industrial, como puede verse son muy específicas y casi no se usan en empresas bancarias.

### 4.- Inventario de intereses.

Los dos más usados son el formulario de interés -- vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder. Las pautas contenidas en el formulario de Strong, enumeran ocupaciones, temas escolares, diversiones, actividades, -- etc. Esto deberá ser ordenado por el sujeto de acuerdo a la contestación: Le gusta o no le gusta, e indiferente. Las calificaciones se combinan para obtener claves de criterio, y de ahí sacar en claro la viable orientación del sujeto.

La de Kuder, (1) consiste en puntos ordenados en grupos de tres, en los cuales el examinado exoge y ordena lo que más le gusta y lo que menos le gusta, en orden progresivo. Este inventario de preferencias evalúan intereses en diversos campos para ser más exactos en siete que son: Intereses mecánicos, computación, científicos, persuasivos, artísticos, literarios, musicales, servicios sociales y de oficina. Hasta hoy se dispone de 22 claves para 22 computaciones diferentes.

Estos dos test por lo regular se aplican juntos, y de su comparación la predicción de una futura ocupación -- puede resultar muy positiva, así como el puesto indicado -- puede revestirse de intereses comunes al empleado y a la empresa.

#### 5.- Inventarios de la personalidad.

Uno de los más usados en la industria o actividad industrial es el de Bernreuter, es una prueba administrada por papel y lápiz proporciona calificaciones denominadas; Sociabilidad, confianza en sí mismo, dominio, tendencia -- neurótica, intervención y autosuficiencia. Con solo evaluar las cuatro primeras escalas se obtiene un buen resultado en cuanto a predicción de la conducta. Pero puede -- ser falsificado o falseadas sus contestaciones correlativas facilidad, ya que ninguna escala mide esto.

Ahora se está usando con muy buenos resultados el Inventario Multifacético de la Personalidad "Minnesota", -- que consta de 13 escalas, (8) las cuales tres son para medir la fiabilidad, la validéz o grado de veracidad del sujeto al contestar y una más de corrección que se agrega a cuatro escalas clínicas. Las otras diez son prácticamente clínicas, exepctuando la última que mide extraverción e intervención, las escalas son:

No puedo decir ?

L.- Mentira.

F.- Validez.

K.- Corrección.

Hs.- Hipocondriasis.

D.- Depreciación.

hi.- Histeria.

Dp.- Desviación Psicopática.

Mf.- Masculinidad, Feminidad.

Pa.- Parancia.

Pt.- Psicastenia (obsesión compulsión)

Es.- Esquizofrenia.

Ma.- Manía.

Sí.- Sociabilidad.

también es una prueba de papel y lápiz y se puede aplicar individualmente o en grupo es una prueba bastante objetiva, los resultados obtenidos en investigaciones múltiples que se han hecho, han arrojado datos positivos y muy productivos para la evaluación y predicción de la conducta del sujeto. Sobre todo que en esta prueba la falsedad de los datos sale a relucir inmediatamente, pudiendo invalidarse automáticamente.

De las proyectivas la más usada es el Rorschach, que consiste en diez manchas de tinta, algunas en blanco y negro otras en colores, rojo, azul, verde, café y amarillo, este test se aplica únicamente en forma individual --

y ofrece una gama muy completa de respuestas todas ellas - dirigidas en forma verbal y pensadas de antemano por los - sujetos, al recibir el estímulo de las manchas presentadas en las láminas. La calificación si es muy exhaustiva y re quiere de gran experiencia e instrucción para una buena in terpretación.

Otro que se usa mucho es el P.A.T. o sea el test - de apersepción temántica, es de figuras fotográficas, al - igual que el Rorchach el sujeto responde ante estímulos vi suales de forma oral.

Dentro de las proyectivas, una de las más usadas - en niveles de ejecución es el Calligor, que consite en --- ocho dibujos o figuras humanas uno tras otro, y sirve para medir que grade de tensión y de presión del medio soporta\_ el individuo, así como su personalidad. Esta es una va -- rriante del test de dibujo de la figura humana de Machover.

Todas estas pruebas son las comunmente más usadas en la industria, por ser las mas viables y confiables, y - por tener siempre un alto índice de investigación en cuanto a los procedimientos de validéz, y a los resultados que -- arrojan, día a día se está haciendo cada vez más necesario su uso,, como un instrumento imprescindible en la empresa\_ o industria, para tener menor índice de error en la función de la selección de personal.

Ahora bien, la carencia de una validéz perfecta de las medidas cognositivas se debe, en parte, a errores de e

valuación. Todo tipo de instrumento de medición está sujeto a errores en mayor o en menor grado. Por lo tanto en la mayor parte de estas pruebas se considera el índice de error probable con el que se está actuando o trabajando, esto se hace con una serie de muestras estadísticas altamente experimentadas e investigadas por una gran parte de psicólogos experimentales, industriales, clínicos y educacionales.

Después de analizar las técnicas y los métodos de la selección de personal, viene la parte de ejecución de ellos, es decir de pronóstico y evaluación de los mismos, por regla general siempre se somete de dos a más aspirantes al proceso de la selección y lógicamente se hace la comparación entre los resultados de uno con los otros, para de esta manera tener un amplio campo, para no dar un resultado negativo, por favoritismo o desventaja sino dar el resultado imparcial, pensando siempre en el bien y el provecho de la empresa y del futuro empleado escogiendo al más capaz y al más sano mental y físicamente.

Claro antes de eso se efectúa por medio de la evaluación, calificación, e interpretación de los datos, una comparación entre las diversas pruebas aplicadas al sujeto, y si ésta es perfectamente válida, se siguen los demás pasos que nos llevarán hasta la meta indicada, asumiendo de esta manera un cumplimiento de deber de tipo social y -

humano para el desarrollo de un trabajo productivo.

4.- El conjunto de pruebas psicológicas se denomina batería y ésta es nuestro principal instrumento de trabajo en el área de Selección de Personal, promociones, --- pues en esta área se efectúa la batería de pruebas con el objeto de medir y valorar a la persona que va a ser ascendida.

A continuación enumeraré la Batería usada con más frecuencia para la Selección, la cual nos ha dado productivos resultados de trabajo.

NIVEL BAJO: Mozos, mensajeros, auxiliares de oficina.

Inteligencia.- Barsitt, Wonderlik: Dominós.

Personalidad.- Calligor, M.M.P.I. Gordon's.

NIVEL INTERMEDIO: Empleados calificados, secretarias, taquímeconógrafas, recepcionistas, Auxiliares - de oficina con responsabilidad.

Inteligencia.- Wais.- Wonderlik.

Personalidad.- M.M.P.I. Calligor, Rorchach.

Intereses y Aptitudes.- Kunder, Strong, Gordon's

NIVEL SUPERIOR: Ejecutivos.

Inteligencia.- Wais.

Personalidad.- M.M.P.I.- Rorchach.- Ta.T.

Intereses y Aptitudes.- Gordon's, Kuler, --- Strong.

Por lo tanto las Técnicas Psicológicas son un requisito invariable en cualquier empleo, y está en nuestras manos el desarrollo de un nuevo empleado, debemos de poner toda nuestra atención e interés en que se efectúe lo más éticamente posible, así como lo más objetivamente que se pueda, ya que como su nombre lo dice, Selección, es pues toda una completa noción para escoger de muchos al que requiere objetivamente la Compañía, al que puede ser el más provechoso y positivo para el desarrollo de un buen trabajo, y a su vez encontrarle el medio de adaptación inmediata al nuevo empleado para que ofrezca su máxima productividad.

5.- Uso de la Entrevista como Técnica en la Selección y Promoción de Personal.

La entrevista es un método casi general en la Selección y Promoción de Personal. Ya que es un hecho universalmente admitido que las personas difieren por sus aptitudes para todos los diferentes tipos de actividad. En esto se encuentran tanto los hombres que tienen escasos conocimientos sobre las aptitudes humanas, como aquellos que profesionalmente se dedican a estudiarlas. Esto no obsta para que el hombre con conocimientos pobres se dé cuenta por experiencia propia y por la observación espontánea de los que lo rodean, que hay ciertas actividades que realiza con

el éxito debido. También se da cuenta que no solo es él, el que puede observar a la gente, sino también ellos se dan cuenta de esto, esto se traduce, en que tiene un interés vital en resolver el problema que representa realizar bien una actividad sin experiencia previa en ella, para aprender más cada día y tratar de esta forma de superarse, y también es más feliz cuando actúa en dichos campos de una manera completa.

Con la práctica y el entrenamiento desarrolla aptitudes y conocimientos nuevos y así su nueva labor se hace cada vez más apreciables por sus superiores. Poco a poco acaba de realizar, de un modo natural, pues tiene inclinaciones, metas, fines y habilidades específicas, por medio del aprendizaje, que se traduce en entrenamiento e instrucción en pos de su interés.

Nosotros los que tenemos a cargo la función de la Selección de Personal, tenemos que conocer la existencia de estas diferencias entre las personas, pues también las hay que no se dan cuenta de todo este proceso de desarrollo y permanecen estáticas ante las presiones del medio, ya sea por problemas emocionales ó por problemas de tipo económico, ó físicas. (enfermedades)

Todo esto lo debemos nosotros de intuir, pero la intuición es una parte muy subjetiva de la personalidad, ¿ entonces que debemos hacer ?, nos preguntamos; en las --

pruebas psicológicas no vamos a saber a ciencia cierta --- las inclinaciones presentes y futuras de las personas, de una manera tan real, como se presentan. Ellas nos darán resultados de su inteligencia, personalidad y aptitudes -- concientes ó bien inconcientes del sujeto ó sujetos; pero no podemos adentrarnos a lo que sienten, a lo que quieren en un futuro inmediato y a lo que están haciendo para su desarrollo y para su productividad, tenemos que tener una mayor visión del sujeto y así de esta manera, adentrarnos en él, ¿ Cómo ?. Con un medio muy necesario en el proceso humano con la comunicación, que nos sirve para educar mejor a la persona.

Por lo tanto la entrevista en sí, debe considerarse como un proceso de comunicación la cual puede predecir y entender correctamente la conducta del entrevistado. (9)

Lo que nosotros haremos, es saber el corto número de interacciones y comunicación con el sujeto a elección especificando el número de respuestas y contestaciones obtenidas durante la entrevista.

El proceso de comunicación de la entrevista debe de ser directo durante la duración de la misma, dejar de hablar y saber escuchar.

La entrevista es como un proceso interaccional, -- consiste en el aprovechamiento de las respuestas del entrevistado, así como el proceso de valoración de las mismas.

Existen varias clases de entrevistas, pero las más usuales son: La Entrevista Estructurada y la no Estructurada, en nuestro caso usaremos la Estructurada por ser más objetiva y concisa que la no Estructurada. (9)

El primer paso para llevar una entrevista al éxito es:

- 1.- Motivar a la persona para esperar una serie de contestaciones valederas, y de esta manera hacer que el sujeto cree confianza con el entrevistador.
- 2.- Que el propósito de las preguntas de la entrevista sea el de traducir objetivos específicos, dentro de una forma en la cual el entrevistado nos pueda comunicar y responder con el máximo de efectividad. Así nosotros podremos predecir, que las preguntas y respuestas son efectivas.

En lo referente a la construcción de la entrevista en sí, se debe de tener muy en cuenta la proyección de las preguntas y su contenido, ya que deben de ir dirigidas con un criterio plurimencional; el uso del lenguaje y vocabulario durante la misma, debe ofrecer el máximo de oportunidad para completar correctamente y asegurar de esta forma la comunicación de ideas entre el entrevistado y el entrevistador.

Sobre la valoración de la misma se pueden usar los siguientes criterios:

- a) Objetivos de la Entrevista o su consideración. Clasificar lo agradable y desagradable de las respuestas, dadas por el sujeto, ver sus puntos de vista, y valorar lo que en ellos expresa.
- b) El grado como el entrevistado ha entendido el significado de las preguntas y los tópicos de las mismas.
- c) Cuáles son las preguntas que a juicio del entrevistador sean de mayor validéz, para hacer énfasis en las mismas, en entrevistas ulteriores.
- d) Dar un informe objetivo de las mismas para el mismo se puede utilizar el siguiente diagrama:

1.- Observación Sensorial del Contorno.

Esto es: La manera como el sujeto ve el mundo como responde a los estímulos, si de una manera organizada o no (como un todo) Gestalt theory. (10)

## 2.- Percepción y Procesos Conocidos.

El uso de la experiencia y aprendizaje del su  
jeto.

## 3.- Actitudes Corrientes.

Si el sujeto se da cuenta de sus contestaciones y el alcance de las mismas.

## 4.- Actitudes inconcientes.

Los rasgos emocionales del sujeto y su forma\_  
de operar y controlar sus procesos.

Estos cuatro puntos manifiestan la personalidad --  
básica de cada sujeto y permiten decidir si se trata de --  
una persona segura o insegura.

Para una valoración más objetiva del método de la  
Entrevista, se dan algunas escalas, las cuales se pueden -  
dar una interpretación de la misma y su efecto probable en  
el entrevistado.

Escalas de aceptación de la Entrevista. . 140 Bis

1.- Escala de aceptación:

1	2	3	4
Apoyar y aceptar respuestas.	Neutro:	No aceptar, ni rechazar	Rechazo Total

Esto da una relación del efecto probable a la Entrevista.

2.- Escala de Validez.

1	2	3	4
Detectar (no avanzar aprisa si en la Información existen resistencias.			Detectar (avanzar si no los hay)

Esto da una relación del contenido ó Dirección a la Entrevista.

3.- Escala de Interacción ó Concordancia.

1	2	3	4
Tendencia directa a responder acerca de objetivos bien delimitados.			Tendencia a avanzar y responder acerca de objetivos y dentro de material no conciente (Inconciente).

Esto da una relación de contenido Manifiesto y Latente.

Dichas escalas dan una idea de los principales focos de atención y aspectos más significativos, en la entrevista de Selección.

Las escalas son correctas cuando el resultado ó -- los resultados se acercan al objetivo. Son incorrectas -- cuando distorcionan la interacción de las mismas, es decir cuando el sujeto se interesa solo en un punto de la misma, por lo consiguiente el resultado no es objetivo.

Se debe tomar en cuenta los objetivos específicos\_ y controlar al máximo las variables que se pueden suscitar.

En cuanto a la organización del cuestionario, se pueden usar el de múltiples preguntas, ya que este se apega a fines netamente objetivos como son: El limitarse a -- obtener información precisa y dejar que el sujeto hable ex pontáneamente.

Cada frase de las preguntas se deben de elaborar -- de una manera no difícil en su estructura, esto es inteligible, con el fin de obtener una mayor información de carácter exacto.

Ahora bien, todas las secuencias de las preguntas\_ deberán ir íntimamente ligadas entre sí, no perdiendo la hilación, deben de tener una continuidad lógica, con una organización sistemática y progresiva. A continuación damos un cuestionario del cual podemos hacer uso para manejar una Entrevista de Selección.

PUNTOS PRIMORDIALES DE LA ENTREVISTA.

CARACTERISTICAS GENERALES:

NOMBRE.....NACIONALIDAD.....

EDAD.....SEXO.....

EDUCACION.....

ESTADO CIVIL.....

STATUS ECONOMICO.

RELIGION.....

NOMBRE DEL PADRE.....OCUPACION.....

SALARIO.....

NOMBRE DE LA MADRE.....OCUPACION.....

SALARIO.....

NOMBRE DE LOS HERMANOS.....

OCUPACION.....SALARIO.....

DOMICILIO .....CASA PROPIA .....

RENTADA.....DEPARTAMENTO.....HUESPEDES.....

NUMERO DE TRABAJOS DESEMPEÑADOS :

1.-.....

2.-.....

3.-.....

4.-.....

PUESTO. 1.- .....

2.- .....

3.- .....

4.- .....

SALARIO. 1.- .....

2.- .....

3.- .....

4.- .....

RELACION INTERFAMILIAR:

RELACION CON EL PADRE.....  
.....

CARACTER DEL PADRE .....

RELACION CON LA MADRE .....

CARACTER DE LA MADRE.....

RELACION CON LOS HERMANOS .....

CARACTER DE LOS HERMANOS .....

RELACION SOCIAL . COMPAÑEROS .....

AMIGOS ..... VECINOS .....

HACE AMISTADES FACILMENTE .....

NO LAS HACE .....

MOTIVOS .....

MOTIVO (S) POR EL CUAL (ES) LOS DEJO.....

.....

ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECE:

SOCIALES ..... RELIGIOSAS..... POLITICAS.....

DEPORTIVAS..... CULTURALES..... OTRAS.....

GRADOS DE ASPIRACIONES DEL SUJETO:

CONCEPTO DE LA INSTITUCION A LA QUE PRETENDE INGRESAR.....

.....

.....

PARA QUE TRABAJA .....

.....

.....

SALARIO QUE PRETENDE AL INGRESAR .....

PASATIEMPOS DEL SUJETO O HOBBIES .....

.....

FACTORES PSICOLOGICOS:

PERCEPCIONES DEL MEDIO .....

.....

ACTITUD DEL SUJETO FRENTE A LA SOCIEDAD .....

.....

EXPECTACIONES .....

MOTIVOS .....

COMO RESPONDE A LAS PREGUNTAS .....

PENSANDO ..... EMOTIVO..... AGRESIVO..... ETC. ....

ACTITUDES.- ADECUADAS..... INADECUADAS.....

EXPRESION FACIAL..... POSTURA.....

GESTOS.....

VOZ.....

TICS.....

VOCABULARIO..... ENFASIS..... SINTAXIS.....

Y EN GENERAL TODOS LOS RASGOS VERBALES.

NOTA.- DEBE DE DARSELE AL SUJETO UNA INFORMACION PRECISA ACERCA DEL TRABAJO Y DATOS DE LA EMPRESA, AUN EN SUS ASPECTOS DESFAVORABLES.

La entrevista en sí, espera con las mismas características de las pruebas psicológicas, pues tiene una confiabilidad, una fiabilidad y debe ser válida.

Debemos de correlacionar los resultados de las pruebas psicológicas con los de la entrevista, aquí cabe decir que es muy recomendable hacer dos tipos de entrevista:

1o. Una entrevista previa y

2o.- Una entrevista Final.

En la primera se va a preguntar lo antes visto; y en la segunda, debemos de motivar al sujeto con preguntas que contengan estímulos directos, sobre los resultados de sus pruebas psicológicas, en caso de existir alguna anomalía en las mismas, con el fin de tener mayor responsabilidad y datos para predecir si el solicitante o sujeto a promoción actuará ó no con la mayor satisfacción y si es él más recomendable de los candidatos para el puesto propuesto.

### CAPITULO III

- Adkins Wood Dorothy.  
Elaboración de Tests Psicológicos.  
Ed. F. Trillas, S.A.  
México, D.F. 1965 (2)
- Allport G.W.  
Personalidad.  
Ed. Herme 1968 (7)
- Anastasi Anne.  
Tests Psicológicos.  
Ed. Aguilar 1966 (1)
- Anderson y Anderson  
Técnicas Proyectivas del Diagnóstico Psicológico.  
Ed. Hombre y Sociedad. México, D.F. 1951 (6)
- Guilford S. P.  
The Structure of Intellect  
Psychological Bulletin, Vol. LIII. 1956 (6)
- Hathaway S. R. Dr. y Mc. Kinley J. C. Dr.  
Inventario Multifásico de la Personalidad. M. M. P. I.  
Español  
Traducido y Adaptado por el Dr. Rafael Núñez.  
Ed. El Manual Moderno, S.A.  
México, D.F. 1967. (8)
- Kofka y Keller  
Gestalt Theory.  
New York University 1956 (10)
- Tannenbaum Arnold S.  
Psicología de la Organización Laboral  
Ed. C. E. C. S. A.  
México, D.F. 1968 (3)
- Thurstone S. L.  
Primary Mental Abilities.  
Chicago University. 1938 (4)
- Wilson y Varios  
The Dynamics of Interviewing  
Harvard University (9).

CAPITULO IV.

PARTE PRÁCTICA.

1. HIPOTESIS.
2. LUGAR DE LA INVESTIGACION.
3. METODOLOGIA.
4. SUJETOS.
5. LIMITACIONES.

## I. HIPOTESIS.

*ho*

1. Entre mayor número de empleados seleccionados existan en una institución nacional de Crédito, mejor será el rendimiento de estos y la producción de los mismos. Así como los factores social, cultural, económico y psíquico, se verán más acresentados a ellos por una corriente de desenvolvimiento mayor hacia metas y fines.

El número de ascensos se verá incrementado en una mayoría de empleados seleccionados, pues tendrán una mejor actitud para buscar de una manera positiva puestos mejores.

2. La Selección del personal, no colabora para que el sujeto desarrolle un mejor trabajo, una mejor producción y una mejor adaptación al puesto; por lo tanto seleccionados o no, los sujetos tendrán el mismo nivel de ascensos.

## II. LUGAR DE LA INVESTIGACION.

El lugar de la Investigación, fué como se menciona anteriormente, una Institución Nacional de Crédito, ubicada en el centro de la Ciudad.

Rodeada de vías de comunicación rápidas, aislantes del ruido — en el lugar del trabajo, adaptada con las máximas comodidades para poder-trabajar, es decir, en un Edificio funcional, en todas sus instalaciones-y proporcionar material suficiente para llevar a cabo el trabajo, por lo-tanto la ubicación y el lugar de trabajo, están a la altura de las mejores del mundo, en cuestión de tecnología y accesorios propios de una Institu - ción Nacional de Crédito.

Todos los servicios con que cuenta, son manera satisfactorias para lo que están planeados y hechos.

Por lo tanto, el lugar de la Investigación, se presta para realizarla, de una manera absoluta y completa, cumpliendo así con un requisito primordial, para el desempeño de un mejor trabajo.

*Esto: hacer  
para posteriori  
con 2?*

### III. M E T O D O L O G I A .

Veremos en el transcurso del presente inciso la Metodología se -  
guida para efectuar nuestra investigación con empleados Seleccionados y -  
no Seleccionados, dentro de una Institución Nacional de Crédito.

1.- Se vieron las condiciones del lugar de la Investigación se-  
hicieron modificaciones pertinentes, que dieran la mayor comodidad posi-  
ble a las personas, objeto de la Investigación.

Dichas modificaciones fueron: mayor espacio para trabajar libre-  
mente, aire acondicionado adecuado, pinturas vivas y claras en las pare -  
des, cuadros representativos de ornato, iluminación adecuada, limpieza ab-  
soluta, material apropiado para el trabajo.

2.- Posteriormente, ya una vez resumidas las condiciones físicas  
adecuadas, se procedió a la aplicación de pruebas, se hizo además divisio-  
nes en las pruebas, como: de las 9:30 a.m. a las 10:30 a.m. la primera  
parte del Test de Personalidad; de las 11:00 a.m. a las 12:30 a.m. la se -  
gunda parte. Al día siguiente: de las 9:30 a.m. a las 11:15 a.m. aproxima-  
damente se aplicó la prueba de Inteligencia; al día siguiente de las 10:00  
a.m. a las 11:00 a.m. la prueba de Aptitudes para el trabajo y de las -

11:30 a.m. a las 12:30 a.m. Entrevista Dirigida.

Nótese que existen tres sesiones para aplicarlas, pues así el estado de ánimo del sujeto se ve más estable y la motivación recibida por el sujeto resulta más positiva, además entre cada parte de la prueba se le dió 30 minutos de descanso, para llevar un mejor control de la variable - tensión.

En dicho lugar de trabajo, y con los mismos intervalos de tiempo, se les aplicaron sus pruebas a empleados no Seleccionados también. Si - guiendo el control de los mismos variables, que a los sometidos a Selec - ción.

*aplicación de muestra*

3.- Fueron escogidos de entre 125 casos de Empleados Selecciona - dos, de acuerdo al criterio, preparación, experiencia previa, presenta - ción, facilidad de trabajo y necesidades económicas, así mismo, se consi - deró, la absoluta necesidad por parte de la empresa de cubrir la plaza ó - puesto vacante, solamente cuando así lo ameritara, ya sea por causas de - renuncia, movimientos de personal ó despidos justificados y a petición - también del Jefe de la Dependencia en donde se prestaron estos factores.

Per parte de los Empleados no seleccionados, fueron escogidos, de entre todos los empleados de los tres niveles de la empresa, como son:

Bajos, intermedios y altos, considerando preparación, experiencia en el puesto, necesidades económicas, -- status social y con una antigüedad de cuatro años de trabajo en la institución. Teniendo de esta manera una muestra general de los empleados más o menos aceptables.

4.- La batería que usamos, para obtener nuestro -- dato fué: Gordon's; por considerar la prueba más viable\_\_ para medir la aptitud hacia el trabajo, en particular de -- empleados bancarios.

La prueba consta de ocho factores primordiales, -- para medir específicamente aptitudes hacia el trabajo de -- los sujetos y predecir el resultado del mismo.

A continuación relataremos las escalas y lo que -- miden:

A).- Ascendencia.- Principalmente medimos aquí a -- individuos verbalmente ascendentes, los que juegan un pa-- pel active en los grupos, los que están seguros de sí mismos y tienen una acertada relación grupal, quienes tienen a hacer decisiones independientes.. Estos manifiestan un

*Problemas de  
Ascendencia?  
Borromeo*

taje elevado, es decir de 25 a 75 en la escala que va de 0 a 99 en Percentiles, y de 6.35 puntos en puntajes brutos.

Considerando a la media de 25 a 75, de 76 a 99 a personas sumamente hábiles y responsables, de 24 a 0 a personas con problemas; que no tienen intereses ni aptitudes. (Esto es válido para todos los factores ulteriores de la prueba).

B).- Responsabilidad.- Aquí se mide a los individuos que son capaces de perseverar en cualquier empleo, es en quienes se puede confiar.

C).- Estabilidad emocional.- Aquí encontramos a personas equilibradas, estables emocionalmente, relativamente libres de ansiedades y angustias y de tensión nerviosa.

D).- Sociabilidad.- Aquí nos encontramos con individuos que gustan de tratar con personas, público en general o clientes, quienes son gregarios y sociales.

E).- Precaucionismo.- Este factor mide a individuos que actúan con mucha cautela que consideran las materias antes de actuar y tomar decisiones, que no corren riesgos.

F).- Pensamiento Original.- Gustan aquí los individuos de trabajar con problemas difíciles, son curiosos y muy aptos intelectualmente, — gustan de pensar en nuevas ideas y nuevas soluciones.

G).- Relaciones personales.- Aquí se mide los resultados de personas que tienen una gran fe y creencia en la gente, que son tolerantes, — pacientes y comprensivos.

H).- Vigor.- Caracterizan a los individuos que son enérgicos que gustan del trabajo, que están satisfechos en ellos, que no están en disgusto con lo que hacen son más productivos con la demás gentes.

Los puntajes bajos adolecen de las características anteriormente descritas.

*colectivo o individual.*

Para medir la capacidad intelectual utilizamos el W.A.I.S., o sea el Test de Inteligencia de Adultos hecho por Wechsler.

Además se reforzaron con dicho test, los resultados de Personalidad y de Aptitudes para el trabajo, por los factores subyacentes de él.

Para las pruebas de personalidad usamos el Test, Inventario Multifacético de la Personalidad de la Universidad de Minnesota.

5.- Una vez aplicadas las pruebas se procedió a la calificación de las mismas utilizando el método manual, previamente seguido en los manuales respectivos de calificación.

6.- Se hizo el vaciado de datos, de la muestra Seleccionada.

7.- Se declararon a unos diez empleados no seleccionados no aptos, por no reunir los requisitos exigidos, del criterio en la medición de la inteligencia, ya que sus resultados fueron de Fronterizos, por lo tanto se volvió a escoger a quince empleados más dando así la muestra representativa de los veinte casos.

8.- Se utilizó el Método Estadístico, para la evaluación de datos y su configuración posterior, asimismo se usaron como auxiliares; máquinas calculadoras y sumadores para los resultados finales.

9.- Para posteriormente evaluar y comparar los datos obtenidos y analizados, en ascensos logrados y no logrados, preguntando directamente a los jefes inmediatos y superiores sobre la obtención de los ascensos de 40 casos ya antes mencionados.

## IV.- SUJETOS.

Se hizo una comparación de aptitudes y desarrollo de empleados seleccionados, con empleados no seleccionados, dentro de una Institución Nacional de Crédito.

Se consideró el muestreo de aptitudes para el trabajo, de personalidad, capacidad intelectual, así como los ascensos obtenidos en veinte casos de empleados seleccionados y veinte no seleccionados:

En dicho cuadro se puede apreciar:

- 1.- 20 Empleados Seleccionados, marcados con la letra "A"
- 2.- 20 Empleados no seleccionados marcados con la letra "B".
- 3.- Del grupo "A": 17 fueron del D. F.; 1 de Oaxaca, 1 de Gro; y 1 de Yucatán.

*del D.F.*

Del Grupo "B": 13 fueron del D.F.; 1 de Veracruz; 1 de Monterrey; 1 del Edo. de México; 1 de Chihuahua; 1 de Durango- 1 de Michoacán y 1 de Guanajuato.

- 4.- El promedio de las edades de los del Grupo "A" fué de: 22.2 años

El promedio de los del Grupo "B" fué de : 40 años

- 5.- Del Grupo "A" fueron 14 hombres y 6 mujeres

del Grupo "B" fueron 14 hombres y 6 mujeres.

5.- 13 solteros del grupo "A" y 7 casados.

6.- 6 solteros y 14 casados del Grupo "B".

7.- Los puestos fueron escogidos de acuerdo al -- criterio seguido al igual los salarios teniendo como Preme dio mensual:

A.- \$ 2,970.00

B.- \$ 4,175.00

8.- En el Grupo "A": Se seleccionaron a: 4 Profe sionistas con título, a: 4 Pasantes de Carreras Profesiona les; 5 con Bachillerato terminado o en curso; 5 con estu dios o carrera comercial; 2 con Educación Primaria.

En el Grupo "B": 5 fueron: 4 con título Profesio nal; 5 con estudios de Pasantes en alguna carrera profesio nal; 3 con Bachillerato; 4 con carrera Comercial; 2 con ES tudios Secundarios; 2 con Enseñanza Primaria.

9.- La experiencia se consideró con tres años de antigüedad en el puesto a los seleccionados y un mínimo -- de tres años a los no seleccionados también.

10.- Se escogieron 40 casos de una población de - 1,280 Empleados lo que representa un porcentaje de 3.35%, siendo la muestra válida exclusivamente para los 40 casos investigados.

## S U B J E T O S

SUJETOS		N A C I M I E N T O		E D A D		S E X O		E S T A D O C I V I L		P U E S T O Q U E D E S E M P E Ñ A		S U E L D O		E S C O L A R I D A D	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1	1	D.F.	VER.	19	21	M.	F.	S.	S.	Mozo	Secretaria	\$1,400.00	\$1,650.00	Primaria	C. Comercial
2	2	OAX.	D.F.	28	24	F.	F.	C.	S.	Secretaria	Secretaria	1,700.00	1,650.00	Comercio	Comercio
3	3	D.F.	D.F.	30	30	M.	M.	C.	C.	Contabilidad	Investigador	2,500.00	4,500.00	Bachillerato	Pasante
4	4	GRO.	D.F.	18	36	M.	M.	S.	C.	Mensajero	Investigador	1,500.00	4,500.00	Comercio	Comercio
5	5	D.F.	SINALOA	18	40	F.	M.	S.	C.	Economista	Abogado	3,000.00	5,500.00	T. Prof.	T. Prof.
6	6	D.F.	D.F.	20	23	M.	M.	S.	S.	Cajas	Pasante	1,350.00	3,000.00	Bachillerato	Pasante
7	7	D.F.	EDO. MEX.	17	22	F.	F.	S.	S.	Recepcionista	Archivo	1,350.00	2,000.00	Primaria	Primaria
8	8	D.F.	D.F.	23	28	M.	F.	S.	C.	Investigador	Secret.Eject.	4,500.00	2,700.00	Pasante	Comercio
9	9	D.F.	CHIH.	24	35	M.	F.	S.	C.	Pasante Ecom.	Jefe Depto.	2,500.00	4,500.00	Pasante	Secretaria
10	10	D.F.	DURANGO	21	30	M.	M.	S.	C.	Mensajero	Economista	1,500.00	2,500.00	Comercio	Pasante
11	11	D.F.	D.F.	23	26	F.	M.	C.	S.	Telefonista	Investigador	1,550.00	4,500.00	Comercio	Bachillerato
12	12	D.F.	D.F.	24	23	M.	M.	C.	S.	Prof.	Mensajero	1,850.00	1,550.00	Bachillerato	Secundaria
13	13	D.F.	D.F.	19	37	F.	M.	S.	C.	Cajera	Mozo	1,850.00	1,400.00	Bachillerato	Primaria
14	14	D.F.	D.F.	20	48	F.	M.	S.	C.	Cajera	Abogado	1,850.00	5,500.00	Comercio	T. Prof.
15	15	YUC.	MICHOACAN	30	59	M.	M.	C.	C.	Contabilidad	Médico	2,000.00	5,500.00	Pasante	T. Prof.
16	16	D.F.	GUANAJUATO	28	32	M.	M.	C.	C.	Ingeniero	Abogado	5,500.00	5,500.00	T. Prof.	T. Prof.
17	17	D.F.	D.F.	29	38	M.	M.	C.	C.	Investigador	Analista	4,500.00	6,500.00	Bachillerato	Pasante
18	18	D.F.	D.F.	26	48	M.	M.	S.	C.	Ingeniero	Analista	5,500.00	6,500.00	T. Prof.	Pasante
19	19	D.F.	D.F.	25	30	M.	F.	S.	C.	Economista	Jefe Depto.	6,000.00	7,000.00	Pasante	Bachillerato
20	20	D.F.	D.F.	26	49	M.	M.	S.	C.	Licenciado	Jefe Depto.	6,500.00	7,000.00	T. Prof.	Bachillerato

A.- SELECCIONADOS.

B.- NO SELECCIONADOS.

V.- LIMITACIONES.

Las limitaciones propias de la investigación fueron:

1.- De los cuarenta casos investigados, son válidos exclusivamente para dicha muestra, representa un porcentaje muy pequeña del número de empleados de las Instituciones Nacionales de Crédito, y un porcentaje relativamente corto de donde se efectuó la investigación con respecto al número de empleados.

2.- Pensamos sin dejar de tomar en cuenta, que los datos obtenidos son en la mayoría de los casos, objetivos, ya que fueron encontrados a través de Pruebas Psicométricas. Pensamos que existen algunos datos subjetivos, pues la variable tensión aunque se controló lo más posible, tiene una alta imperancia en el resultado de las pruebas, ya que el hombre nunca está libre de ella, múltiples factores pueden variar el estado de ánimo de una persona, y sobre todo cuando se le somete a cualquier tipo de exámen.

3.- Otra de las limitaciones que nos encontramos, fué, que, algunas ocasiones los empleados no seleccionados no podían venir, el día y a la hora exacta de las pruebas, por tener que estar atendiendo diversas labores.

## **CAPITULO V.**

### **REPRESENTACION GRAFICA DE 40 CASOS INVESTIGADOS**

**A. — Sujetos Seleccionados**

**B. — Sujetos No Seleccionados**

CUADRO No 1

## RESULTADOS DE LAS PRUEBAS GORDON'S, APTITUDES HACIA EL TRABAJO EN SUS DIVERAS AREAS

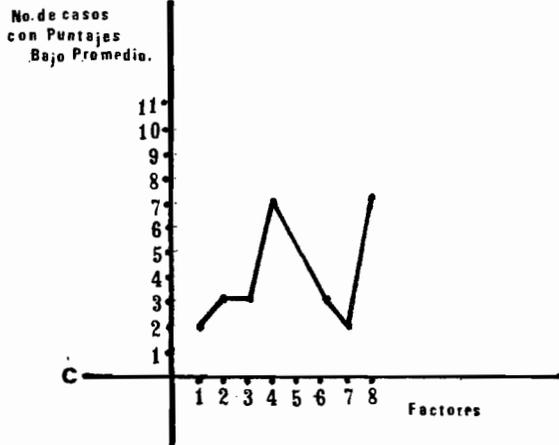
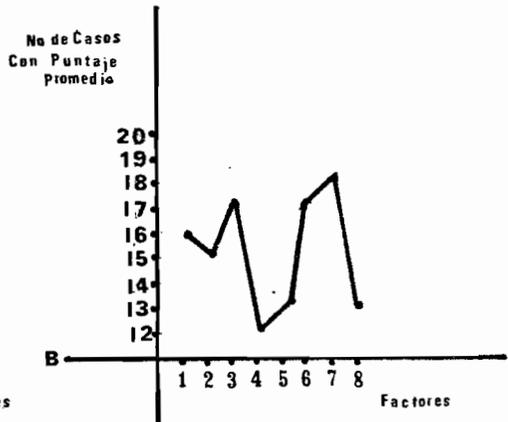
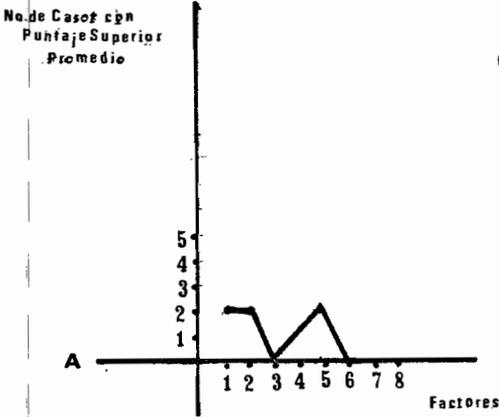
Sujetos		Ascendencia		Responsabilidad		Est. Emocional		Sociabilidad		Precaución		Pens. Original		Rel. Personales		Vigor	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1	1	57	64	53	60	33	45	83	53	22	49	58	44	56	49	18	26
2	2	36	43	33	32	52	33	59	10	55	36	44	51	41	11	57	52
3	3	26	31	46	33	72	59	72	39	17	63	70	64	23	18	70	38
4	4	50	36	55	17	59	66	70	45	36	57	58	71	40	28	65	43
5	5	71	37	22	13	45	17	17	9	40	86	71	15	54	19	18	22
6	6	64	31	79	8	52	20	72	53	14	95	57	15	67	54	71	31
7	7	52	23	33	40	60	52	20	66	45	14	64	58	56	73	75	18
8	8	44	52	81	39	72	72	18	9	57	67	20	64	28	15	22	7
9	9	27	59	47	21	45	38	53	64	17	79	58	44	24	14	43	59
10	10	23	23	39	33	38	52	41	70	42	51	64	50	47	70	17	71
11	11	18	22	26	69	24	19	33	14	31	17	15	19	28	49	26	11
12	12	26	15	22	67	39	39	15	30	83	11	70	64	61	61	45	13
13	13	36	43	10	73	28	19	22	18	63	87	64	12	41	10	52	75
14	14	71	57	26	91	52	28	22	53	69	82	71	71	19	73	37	17
15	15	37	14	27	90	60	59	45	26	22	78	37	37	70	23	26	22
16	16	77	18	44	26	17	67	51	33	36	18	20	70	61	49	22	9
17	17	65	14	55	40	67	72	57	11	73	22	75	58	73	9	59	9
18	18	64	57	40	81	74	14	47	28	78	40	44	8	56	63	22	70
19	19	50	12	53	62	72	28	35	45	57	61	57	75	28	54	65	59
20	20	82	65	39	60	23	45	12	26	40	9	71	57	54	56	17	64
Media:		48.8	42.5	41.5	47.7	49.2	42.2	42.2	35.1	44.8	51.1	54.4	47.4	46.8	39.9	41.3	35.8

A. Seleccionados

B. No Seleccionados

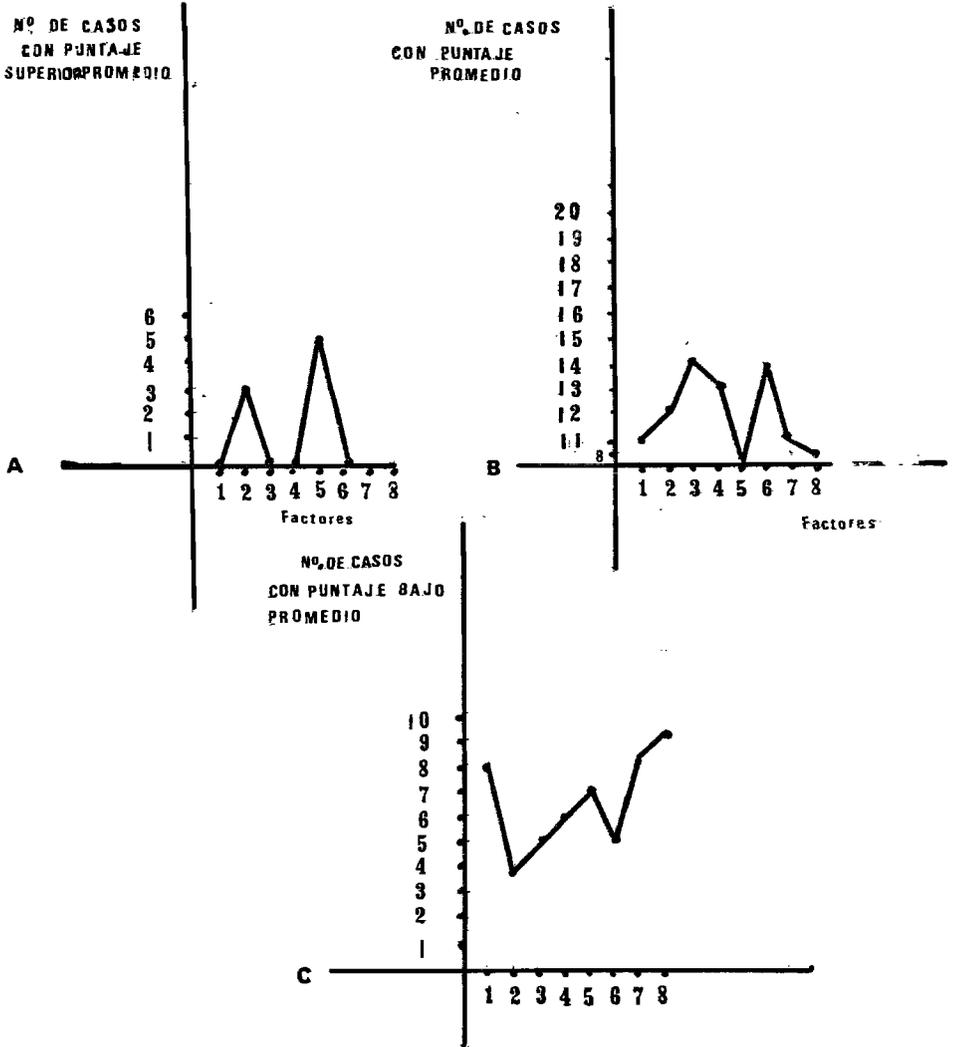
**GRAFICA N.1**

**Frecuencias de los factores de aptitudes hacia el Trabajo de los 20 casos de Empleados A**



**GRAFICA Nº 2**

**Frecuencia de los Factores de Aptitudes hacia el trabajo de los 20 casos de Empleados B.**



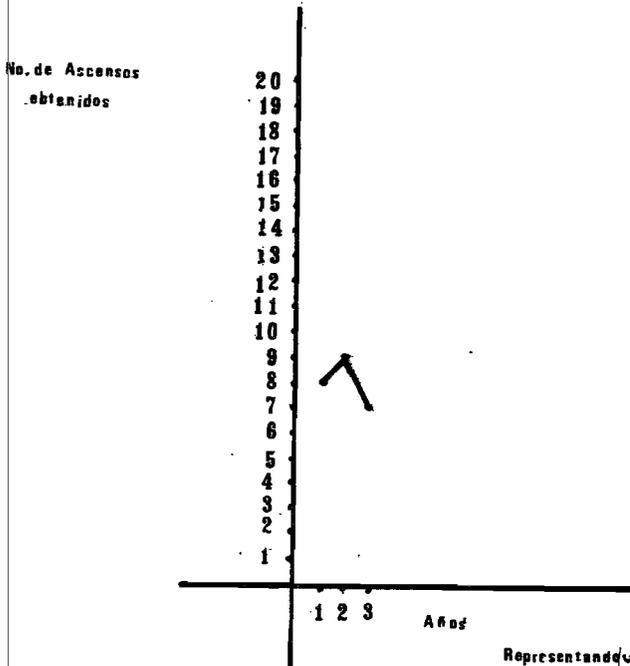
**CUADRO N<sup>o</sup> 2**

**Ascensos logrados por Empleados Seleccionados y no Seleccionados**

SUJETOS		ASCENSOS		AÑOS					
A y B		A	B	1		2		3	
A	B			A	B	A	B	A	B
1	1	—	—	—	—	—	—	—	—
2	2	1	—	1	—	—	—	—	—
3	3	1	1	—	—	1	1	—	—
4	4	1	—	—	—	—	—	1	—
5	5	1	2	—	1	1	—	—	—
6	6	—	2	—	1	—	—	—	1
7	7	1	1	—	—	—	—	—	—
8	8	1	1	—	1	1	—	—	—
9	9	2	1	—	—	1	1	1	—
10	10	1	1	—	1	—	—	1	—
11	11	1	1	—	1	—	—	1	—
12	12	1	1	1	1	—	—	—	—
13	13	1	—	1	—	—	—	—	—
14	14	1	2	1	1	—	1	—	—
15	15	1	1	—	—	1	—	—	1
16	16	3	2	—	1	1	1	2	—
17	17	1	1	—	1	1	—	—	—
18	18	2	—	1	—	1	—	—	—
19	19	1	—	1	—	—	—	—	—
20	20	3	—	1	—	2	—	—	—
<b>TOTALES</b>		<b>24</b>	<b>17</b>	<b>8-10</b>		<b>9-5</b>		<b>7-2</b>	
				<b>18</b>		<b>14</b>		<b>9</b>	

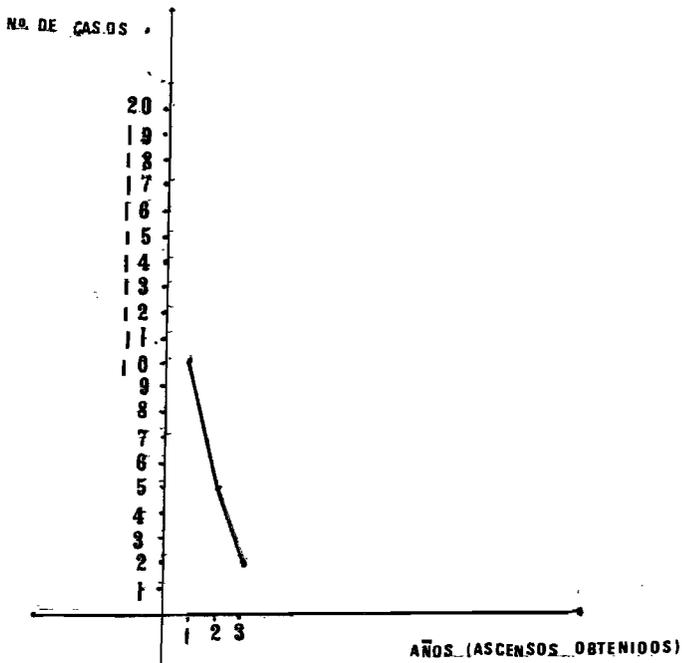
## GRAFICA N° 3

**Desarrollo obtenido por Empleados  
Seleccionados en la Empresa, Considerando  
los ascensos obtenidos a plazo de 3 Años**



**GRAFICA N° 4**

Desarrollo obtenido por Empleados  
no Seleccionados, en la Empresa  
considerando los Ascensos obte-  
nidos en plazo de 3 años



REPRESENTANDO un n.º. DE 17 ASCENSOS  
 REPRESENTANDO UN PORCENTAJE DE 85%.

## CUADRO N.º 3

**Resultados de capacidad intelectual en los Empleados  
Seleccionados y no Seleccionados**

Sujetos A — B		C. A	I. B	
1	1	95	93	<p><b>Capacidad Intelectual</b></p> <p><b>C. I.</b></p> <p><b>Niveles</b></p> <p>1- Deficiente de 69 hacia abajo</p> <p>2- Fronterizos de 70 a 79</p> <p>3- Normal Bajo de 80 a 89</p> <p>4- Normal Promedio de 90 a 109</p> <p>5- Normal Brillante de 110 a 119</p> <p>6- Superior de 120 a 129</p> <p>7- Muy Superior de 130 en adelante</p>
2	2	97	82	
3	3	94	91	
4	4	108	101	
5	5	109	107	
6	6	99	100	
7	7	97	82	
8	8	109	101	
9	9	103	97	
10	10	95	91	
11	11	98	100	
12	12	108	86	
13	13	96	73	
14	14	108	103	
15	15	102	105	
16	16	127	99	
17	17	107	98	
18	18	125	108	
19	19	91	96	
20	20	121	108	
<b>Media:</b>		<b>104,4</b>	<b>96,0</b>	

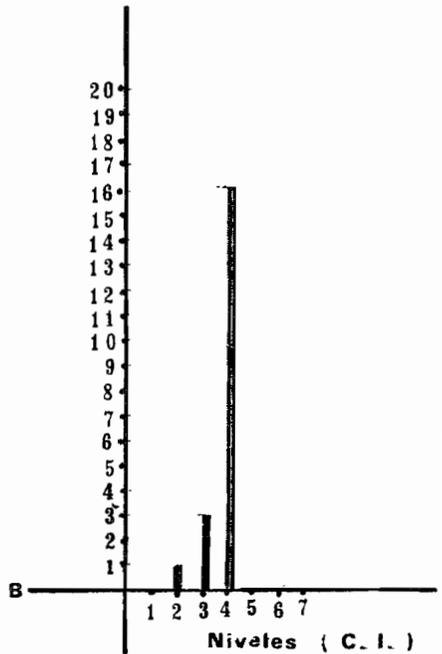
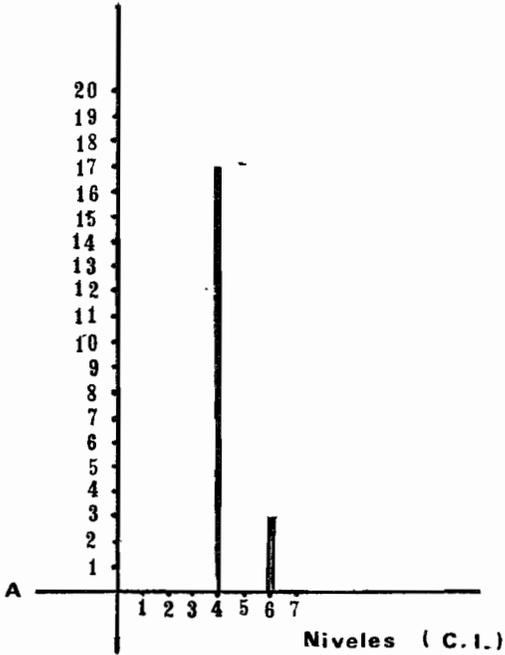
## GRAFICA Nº 5

Poligono de Frecuencias del Cociente Intelectual de los 40 casos investigados.

A. Seleccionados

B. No Seleccionados

No. de Casos



**GUADRO NO. 4**

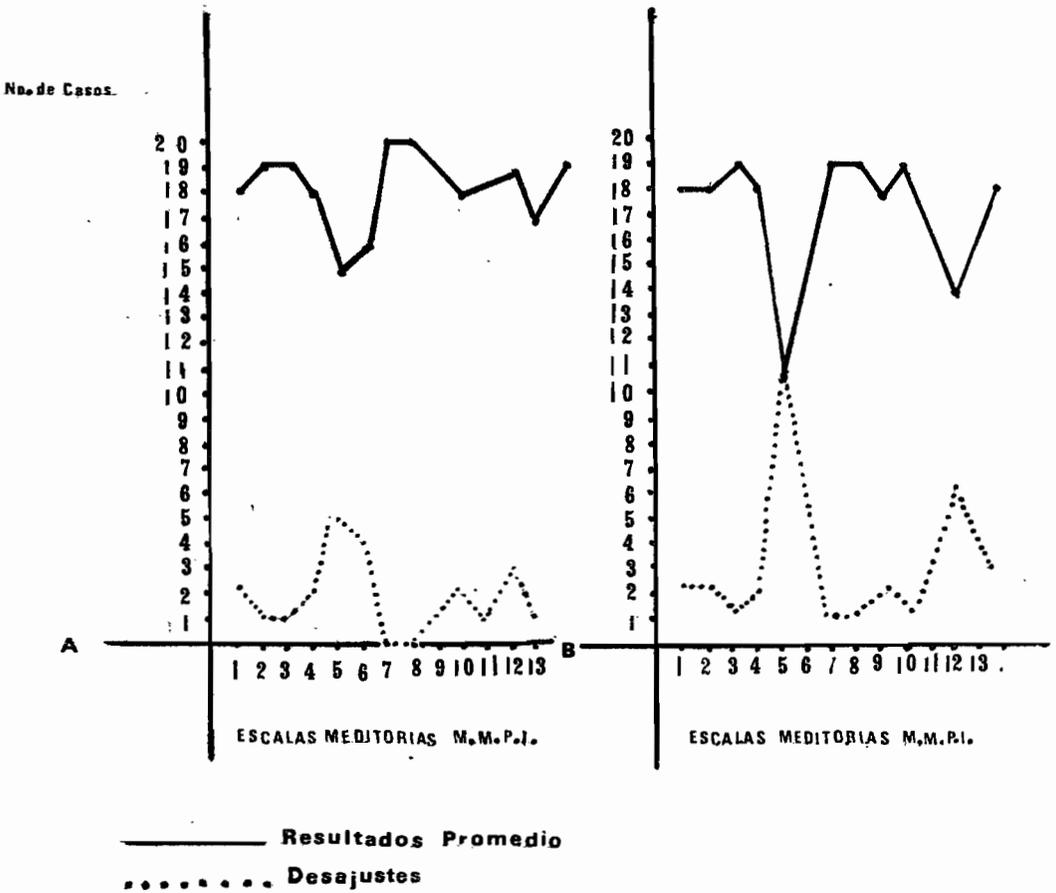
**Puntuaciones I. del M. M. P. I. obtenidos en los 40 casos a Inves-  
tigación.**

Sujetos		L		F		K		Hs		D		Vi		Dp		Mt		Pa		Pt		Es		Ma		Si	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1	1	56	64	63	68	59	62	62	75	60	77	64	74	50	62	67	69	59	50	52	51	60	67	68	60	55	49
2	2	64	56	66	70	61	64	62	56	57	75	72	73	67	53	64	51	56	62	58	60	72	52	57	62	73	51
3	3	53	64	50	68	57	59	75	67	91	60	56	67	67	75	67	61	46	67	58	64	62	56	40	52	52	35
4	4	60	70	70	70	73	48	67	47	68	92	64	58	60	64	35	53	50	53	60	56	43	49	55	62	60	59
5	5	66	56	64	66	68	53	56	52	75	45	67	64	62	46	64	81	52	76	51	47	67	84	48	72	51	40
6	6	64	16	58	60	59	49	76	54	75	68	75	46	67	54	45	69	72	70	60	60	55	52	62	65	55	53
7	7	56	64	64	50	68	61	64	67	63	73	75	66	67	64	52	67	50	43	71	41	61	53	57	45	61	62
8	8	66	60	68	63	66	66	66	44	75	82	66	80	54	50	62	65	69	53	56	60	62	75	52	63	63	42
9	9	64	66	53	68	59	61	44	62	48	94	61	88	47	56	61	69	43	62	60	76	46	57	67	55	67	51
10	10	50	46	50	55	61	68	47	54	70	68	60	64	64	67	69	53	66	67	44	40	60	56	65	78	58	30
11	11	66	70	64	62	61	59	66	46	69	43	56	62	67	41	67	66	43	66	58	58	47	63	58	73	51	58
12	12	47	66	60	58	66	40	67	67	65	53	62	68	54	48	61	64	67	56	71	61	61	42	60	70	30	67
13	13	64	64	68	62	68	49	66	48	62	51	75	41	60	56	51	63	62	53	53	56	61	61	65	58	56	65
14	14	73	60	66	66	66	46	68	79	65	82	53	76	67	69	53	67	66	62	67	48	58	46	75	75	55	58
15	15	64	64	50	68	53	51	58	49	48	70	54	60	42	54	64	67	67	59	56	50	58	63	58	68	63	67
16	16	56	53	63	64	57	55	67	59	60	65	66	48	64	48	51	41	67	67	44	44	47	57	62	75	56	53
17	17	66	46	66	66	59	73	62	67	48	57	56	65	57	59	69	64	56	43	60	60	49	56	72	58	53	63
18	18	73	60	60	68	66	64	67	44	63	84	66	60	53	60	67	51	62	67	63	69	62	51	70	48	67	51
19	19	60	66	53	62	51	61	49	46	45	87	53	72	64	67	49	61	59	62	48	66	64	72	69	53	69	65
20	20	43	50	64	58	56	45	67	48	60	85	67	60	42	66	51	57	50	56	56	42	58	62	60	65	50	56
MEDIA:		60.5	59.5	61	63.6	61.7	36.7	62.8	56.2	63.3	70.5	62.4	63.6	58.7	57.3	58.4	61.9	57.7	59.7	57.3	55.4	57.4	53.7	61.6	62.6	57.9	56.1

**Características de Personalidad...****M. M. P. I.****Escala de Validez y Corrección****H<sub>i</sub>. -Hipocondriasis****D. -Depresión****H<sub>i</sub>. -Histeria****Dp. -Desviación Psicopática:****Int. -Intereses Mas ulino y Femeninos****P<sub>a</sub>. -Paranoia****Pt. -Psicastenia (Obsesión compulsión)****Es. -Esquizofrenia****Ma. -Manía****Si. -Sociebilidad, Introversión, Extroversión**

**GRAFICA Nº 6**

**Representación Gráfica de los rasgos de Personalidad de los (A) Empleados Seleccionados y los (B) No Seleccionados.**



## CAPÍTULO VI.

### ANÁLISIS DE DATOS.

- I. Cuadro No. 1 ( Desglose )
- II. Cuadro No. 2 "
- III. Cuadro No. 3 "
- IV. Cuadro No. 4 "

Procederemos ahora a analizar los Datos encontrados en el muestreo de 20 casos de Empleados Seleccionados con 20 casos de Empleados No Seleccionados.

1.- El Cuadro número 1 que corresponde a los resultados obtenidos con las pruebas de Aptitudes para el trabajo, a los que fueron sometidos los 40 Empleados a estudio se pudo ver de una manera clara que:

A).- De los 8 factores medidos en dicha prueba (Gordon's) se obtuvo una Media de los Empleados Seleccionados en sus diversas escalas de:

Ascendencia.-	48.8
Responsabilidad.-	41.5
Estabilidad Emocional.-	49.2
Sociabilidad.-	42.2
Precaucionismo.-	44.8
Pensamiento Original.-	54.4
Relaciones Personales.-	46.8
Vigor.-	41.3

Lo que representa que las medias encontradas son de nivel Promedio.

## B).- Los resultados obtenidos por los empleados -

A son:

Ascendencia.- Nivel Superior Promedio:	2	10%
Nivel Promedio:	16	80%
Nivel Bajo Promedio:	2	10%
Total:		100%
Responsabilidad.- Nivel Superior Promedio:	2	10%
Nivel Promedio:	15	75%
Nivel Bajo Promedio:	3	15%
Total:		100%
Estabilidad Emocional: Nivel Superior Promedio:	0	0%
Nivel Promedio	17	85%
Nivel Bajo Promedio:	3	15%
Total:		100%
Sociabilidad.- Nivel Superior Promedio:	1	5%
Nivel Promedio:	12	60%
Nivel Bajo Promedio:	7	35%
Total:		100%
Precaucionismo.- Nivel superior Promedio:	2	10%
Nivel Promedio:	13	65%
Nivel Bajo Promedio:	5	25%
Total:		100%

Pensamiento Original.- Nivel Superior Promedio:	0	0%
Nivel Promedio:	17	85%
Nivel Bajo Promedio:	3	15%
Total:		100%

Relaciones Personales.- Nivel Superior Promedio:	0	0%
Nivel Promedio:	18	90%
Nivel Bajo Promedio:	2	10%
Total:		100%

vigor:	Nivel Superior Promedio:	0	0%
	Nivel Promedio:	13	65%
	Nivel Bajo Promedio:	7	35%
	Total:		100%

A) 1.- La Media Obtenida por los Empleados no seleccionados fue de:

Ascendencia.-	42.5
Responsabilidad.-	47.7
Estabilidad Emocional.-	42.2
Sociabilidad.-	35.1
Precaucionismo.-	51.1
Pensamiento Original.-	47.4
Relaciones Personales.-	39.9
vigor.-	35.8

Las Medidas encontradas son de Nivel Promedio.

B) 1.- Los resultados son:

Ascendencia.- Nivel Superior promedio:	0	0%
Nivel Promedio:	12	60%
Nivel Bajo promedio:	8	40%
Total:		100%
Responsabilidad: Nivel Superior promedio:	3	15%
Nivel Promedio:	13	65%
Nivel Bajo promedio:	4	20%
Total:		100%
Estabilidad Emocional: Nivel Superior promedio:	0	0%
Nivel promedio:	15	75%
Nivel Bajo promedio:	5	25%
Total:		100%
Sociabilidad.- Nivel Superior Promedio:	0	0%
Nivel Promedio:	14	70%
Nivel Bajo Promedio:	6	30%
Total:		100%
Precaucionismo.- Nivel Superior Promedio:	5	25%
Nivel Promedio:	8	40%
Nivel Bajo Promedio:	7	35%
Total:		100%

Pensamiento Original.- Nivel Superior Promedio:	0	0%
nivel Promedio:	15	75%
Nivel Bajo Promedio:	5	25%
Total:		100%

Relaciones Personales.- nivel Superior Promedio:	0	0%
Nivel Promedio:	12	60%
Nivel Bajo Promedio:	8	40%
Total:		100%

Vigor:- nivel Superior Promedio:	0	0%
nivel Promedio:	11	55%
Nivel Bajo Promedio:	9	45%
Total:		100%

C). Los factores mejor contestados primero por los empleados <sup>A</sup>son:

- 1o.- relaciones Personales, estabilidad emocional, Pensamiento Original y Ascendencia.
- 2o.- responsabilidad, Vigor, Precaucionismo y sociabilidad.

C). 1.- Los factores mejor contestados por los empleados <sup>B</sup>son:

- 1o.- Estabilidad emocional, Pensamiento original y Sociabilidad.
- 2o.- responsabilidad, Ascendencia y relaciones Personales. Los otros factores fueron: Vigor y Precaucionismo.

*Prueba de Significancia*

D). El porcentaje de los Empleados Seleccionados fué de 85% con resultados Promedio o Superior y solo el 15% con resultados Bajo Promedio.

Por lo tanto podemos prever que se tendrán en cuenta los factores sociabilidad, Precaucionismo y Vigor para un mejor adiestramiento, ya sea por medio de pláticas, conferencias y otros más.

Con el objeto de elevar los niveles sociales, de vigor y de precaucionismo, a través de la enseñanza y la capacitación.

D) I.- El de los empleados No Seleccionados fué de: 70% con resultados Promedio y Superior y 30% con resultados a nivel Bajo Promedio.

Se aprecia claramente que el factor Promedio Bajo es el doble de los empleados A, por lo tanto la Labor de Adiestramiento en este caso se hace necesaria a las áreas de vigor y de Precaucionismo dando mayor énfasis en su Aprendizaje.

Las Gráficas números 1 y 2, representan el análisis de datos anteriormente enunciado.

II.- Análisis del Cuadro No. 2.

El cuadro representa el nivel de Ascensos o Promociones de los 40 casos investigados, en el plazo de 3 años.

El cuadro nos dice: Los empleados A obtuvieron durante el primer año 8 ascensos, durante el segundo año 9 ascensos y en el tercero 7. Lo cual hace un total de 24 ascensos lo que representa un 120% de promociones obtenidas.

Los empleados B, obtuvieron durante el primer año 10 ascensos, en el curso del segundo año 5 y en el tercer año 2. Lo cual hace un total de 17 ascensos y representa un 85% de promociones recibidas.

En las gráficas números 3 y 4 se puede apreciar --  
estos resultados. *Como se enteprate*

### III.- Análisis del Cuadro no. 3.

El cual nos indica la Capacidad intelectual de los casos a estudio.

Para medir la Capacidad intelectual usamos el Test de W.A.I.S. reforzándolo con el wonderlik.

A).- En el cuadro se aprecia que los empleados A suman un total de 17 casos operando a Nivel Normal Promedio, lo que representa el 85% de los casos seleccionados y 3 empleados, se encontraron a Nivel Normal Brillante, lo que representa un 15% de los casos.

No encontrándose ningún empleado A. a Nivel Normal lo que representa un 100% de casos Promedio.

B).- Con los Empleados B. se encontraron 16 con -- Capacidad Normal promedio, lo que representa el 80% de los casos B. A niveles Normal brillante no se encontraron casos. Tres sujetos operan a nivel Normal Bajo, lo que representa un 15% de los casos y 1 se encuentra a nivel ---- Fronterizo, o sea el 5% de los casos.

Por lo tanto podemos considerar, que se necesita una Capacitación o preparación mejor, pues aunque el porcentaje es relativamente pequeño un 20% de casos no Promedio en empleados B. se puede inferir que la calidad del -- trabajo y por lo tanto su producción y su elaboración se -- verán un tanto deterioradas.

La Gráfica número 5 representa estos datos tanto -- de los Empleados A. y B.

#### IV.- Análisis del Cuadro No. 4

A este corresponden los resultados obtenidos en la Prueba de Personalidad M.M.P.I a los que fueron sometidos\_ los 40 empleados a estudio y nos dice:

A).- De las trece escalas de que consta la prueba, se obtuvo una media en los Empleados A de:

Escalas	Media
L.- Mentira	60.5
F.- Validez	61
K.- Corrección	61.7
Hs.- Hipocondriasis	62.8
D.- Depresión	63.3
Mi.- Histeria	62.4
Op.- Desviación Psicopática	58.7
Mf.- Intereses masc. y fem.	58.4
Pa.- Paranoia	57.7
Pt.- Psicastenia	57.3
Es.- Esquizofrenia	57.4
Ma.- Mania	61
Si.- Sociabilidad	57.9

Lo que representa una media de 100% operando a niveles promedio.

B).- En los empleados B. las medias obtenidas fueron de:

L.-	59.5
F.-	63.6
K.-	56.7
Hs.-	56.2
D.-	70.5
Mi.-	63.4

Dp.-	57.3
Mf.-	61.9
Pa.-	59.7
Pt.-	55.4
Es.-	58.7
Ma.-	62.6
Si.-	56.1

Lo que representa una media de 95,0  
con resultados Promedio y un 5,0 --  
con desajustes en el área de Depre  
sión.

A - 1).- Los porcentajes obtenidos por los Empleados A. y B. fueron los siguientes:

Escalas	Empleados A.	Empleados B.	Desajustes		Total	
	<u>Nivel Promedio.</u>		A.	B.	A	B.
- L.-	18 - 90%	18 - 90%	2 - 10%	2 - 10%	100	100%
F.-	19 - 95%	18 - 90%	1 - 5%	2 - 10%	100	100%
K.-	19 - 95%	19 - 95%	1 - 5%	1 - 5%	100	100%
Hs.-	18 - 90%	18 - 90%	2 - 10%	2 - 10%	100	100%
D.-	15 - 75%	9 - 45%	5 - 25%	11 - 55%	100	100%
Hi.-	16 - 80%	15 - 75%	4 - 20%	5 - 25%	100	100%
Dp.-	20 - 100%	19 - 95%	0 - 0%	1 - 5%	100	100%
Mf.-	20 - 100%	19 - 95%	0 - 0%	1 - 5%	100	100%
Pa.-	19 - 95%	18 - 90%	1 - 5%	2 - 10%	100	100%
Pt.-	18 - 90%	19 - 95%	2 - 10%	1 - 5%	100	100%
Es.-	19 - 95%	17 - 85%	1 - 5%	3 - 15%	100	100%
Ma.-	17 - 85%	14 - 70%	3 - 15%	6 - 30%	100	100%
Si.-	19 - 95%	17 - 85%	1 - 5%	3 - 15%	100	100%

La Gráfica No. 6 nos representa los datos enunciados.

Los factores mejor contestados por los empleados A. y B. Son:

Empleados A.

- 1°.- Escalas: Dp. ; Mf. ; Pa. ; Es. y Si. Conjuntamente con las de -  
Validez.
- 2°.- Escalas: Hs. ; Pt. ; Ma. y Hi.
- 3°.- Escala D.

Empleados B.

- 1°.- Escalas: Mf. ; Dp. ; Pt.; Hs. y Pa. Conjuntamente con las esca-  
las de Validez.
- 2°.- Escalas : Es. y Si.
- 3°.- Escalas: Hi. y Ma.
- 4°.- Escala : D. Donde se notó un desajuste en un 55% de los casos.

Se puede apreciar en el cuadro un 90% de los Empleados A. con resultados Promedio y solo un 10% que presentan pocos desajustes en areas tales como: Depresión e Histeria.

El porcentaje de Empleados B. con resultados promedio fué de un 80% , correspondiendo a un 20% que presenta desajustes y dentro de estos un 2% con serios desajustes, dignos de ser tomados en cuenta.

Este desajuste radica en el area de Depresión, que puede ser origen extralaboral, como se previó en el Capitulo No. 1 cuando hablamos de asistencia social.

*fuera de  
signif*

La depresión como factor que se encuentra más ——— atenuado en los resultados y que puede producirse por muchas causas, tanto externas como internas.

En el área de trabajo principalmente se encuentra: Por Desajustes en el de tipo interno, ya sean problemas -- familiares, económicos, etc., por no tener interés en las\_ tareas que se están desempeñando, por estar sus aptitudes\_ y su capacidad más elevadas para el puesto que se desempeña, o bien por tener problemas de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, estar alejados del grupo de trabajo, que las condiciones ambientales no sean positivas, problemas emocionales y Afectivos.

Nos encontramos aquí por lo visto en el Cuadro número 1 y por los resultados obtenidos en el Cuadro número\_ 4. Que el factor Vigor conjuntamente con el de Depresión\_ se puede comparar, para de esta manera atenderlos y dar — así un resultado justo para la mejor productividad en áreas laborales, es decir: Cuando se está contento en el trabajo y satisfecho completamente su producto, el resultado Emocional del mismo nos beneficiará y estaremos satisfechos\_ con nosotros mismos. Para de esta manera hacer subir la\_ escala de Vigor y Depresión, a Niveles Normales o Promedio.

Nota.- En los casos en que existen puntajes Bajo Promedio o Desajustes, no se considera por ningún motivo que estos\_

sean negativos ya que el puesto en que se encuentran los sujetos, no representa un problema mayor, ya que están adecuados a él por el grado de responsabilidad encontrado en ellos.

En la escala del M.M.P.I. No puedo contestar no se encontraron resultados sobresalientes.

## CONCLUSIONES Y RESUMEN.

## RESUMEN.

## Parte Teórica.

1.- Se considera como fuerza inmediata, para un mejor rendimiento en el trabajo, dentro de una Institución Nacional de Crédito, el considerar al empleado en todos sus factores humanos y relacionarlo, con sus mejores aptitudes y capacidades en la tarea que desempeña, para de esta manera tener la fuerza productiva necesario en el desarrollo armónico de las relaciones Empresa - Empleado, y por consiguiente en el proceso industrial del país.

2.- Las investigaciones primarias y secundarias de la rama de la psicología llamada Industrial contiene un rico y basto material que nos permite observar, cuantificar y responder a múltiples factores humanos, considerados durante mucho tiempo fuera del campo de acción de una empresa o industria. Pues es bien sabido que todo ser humano se comporta de acuerdo a estímulos recibidos, y si estos son provechosos, su conducta como consecuencia lógica tendrá los mismos ingredientes productivos.

3.- De los resultados de las investigaciones secundarias de la Psicología Industrial se desprende la comprensión y el manejo del personal, en el proceso administrativo y organizacional de la empresa, tomando dimensiones en el trabajo a desempeñar de una forma necesaria, para su mejor funcionamiento y producción, atendiendo a las técnicas investigadas, para de esta forma llevar un control preciso y objetivo de los hombres entendiendo y comprendiendo sus necesidades.

4.- Por medio de las funciones que el Psicólogo desempeña en una empresa; podemos enunciar lo siguiente: En el hombre actúan diversos componentes, todos ellos encaminados hacia metas y objetivos a lograr, por lo tanto aplicando la experiencia adquirida en la teoría, podemos aplicarla a la práctica, para de esta manera tener una labor positiva en lo tocante a relaciones laborales.

5.- Dentro de los sistemas Psicológicos utilizados en la Empresa o la Industria, es necesario en algunos casos el análisis de datos, - obtenidos por el método y técnica específica, previamente standari- zada, o sea el uso del método estadístico. Esto nos permite obte- ner resultados objetivos, para poder predecir la actuación futura - de los empleados en determinado puesto a desempeñar.

6.- La comunicación juega un rol de primera importancia, en lo re- ferente a planificación de sistemas, pues sin ella prácticamente no serían escuchados ni los Directivos, Ejecutivos y Empleados. No se tendría por ningún motivo una comprensión ni control de tareas, por lo tanto los canales de que consta la comunicación deben de ser - aprovechados en su totalidad y puestos en práctica de inmediato.

7.- Los resultados obtenidos en el proceso experimental de la comu- nicación hechos por nosotros a niveles de Ejecutivos y Directivos - de importantes Instituciones Nacionales de Crédito, nos demuestran la importancia fundamental de la comunicación directa, y la prepa- ración que debe de tener el ejecutivo en torno a los empleados in-

termedio ó bajos, ya que es un factor de interés indudable, la mejor preparación que deban de tener para ser entendidos y comprendidos en sus órdenes, decisiones y para esto se requiere como anteriormente se dijo del uso de la comunicación en todos sus niveles, no por eso vamos a dejar a un lado a la forma indirecta de comunicación, ya que sus ventajas son muy productivas; por lo tanto la comunicación aunada a la preparación o capacidad para comprender a la gente, dan como resultado un mejor rendimiento en todas las áreas de trabajo a ejecutar, y es un medio necesario para la unificación de criterios en la empresa, tal vez sea el más importante de los que existen.

8.- Las diferentes formas para comprender la conducta y medir sus diversas áreas son, la utilización de técnicas y métodos específicos de tipo psicológico y médicos, tales como Test mentales y operacionales en general, entrevistas, asistencia social y pruebas proyectivas, exámen médico y evaluación de puestos y de méritos van a ser el auxiliar primordial de que nos valemos, para entablar la comunicación en sus diversos niveles. Tomando en cuenta los diversos componentes de la conducta podemos decir: Comprendiendo la conducta de los empleados podemos decidir mejor, sobre sus méritos, logros y también sus errores, y sus problemas en el proceso laboral o inclusive extralaboral.

9.- Las relaciones interpersonales dentro de una empresa, es de -

singular importancia pues existen varios puestos que revisten el trato directo con público, por lo tanto las personas encargadas de tratar con la gente deben de estar seleccionadas de tal manera que sus relaciones sociables sean estables, es decir que exista una adecuación perfecta entre su medio social y sus trabajo. Asimismo en la mayor parte de los departamentos, por no decir en todos, el trabajo es un conjunto esto quiere decir, que las relaciones interpersonales deben de ser muy amplias dentro de la oficina: Por lo tanto se debe de instruir al personal, sobre las relaciones humanas y sus medios para lograrlas, entablar relaciones duraderas, pues el trabajo es una área importante para éstas, teniéndolas se evitan muchos problemas y se darán mejores soluciones en todos los sentidos.

10.- El factor enseñanza es indispensable en una empresa y sobre todo el de capacitación para Ejecutivos pues estos tienen el mando inmediato de la organización, y sus ordenanzas serán recibidas y escuchadas por todos los empleados, si estos son positivas el resultado del trabajo tendrá que ser positivo.

11.- El primer paso a seguir en la selección de personal es el de reclutamiento del mismo, pues por medio de esto obtendremos datos que nos son pernicibles para un mejor control y evaluación de la gente que viene en busca de empleo.

12.- La función de selección de personal es una de las principales labores del Psicólogo en la Empresa, pues permite conocer, evaluar,

y predecir la futura conducta del empleado en su trabajo y fuera de él, asimismo nos permite disponer gente a puestos que realmente cubran las necesidades inmediatas de los mismos, siendo la selección indispensable para una mejor producción del trabajo y sobre todo — para un armónico desarrollo entre la Empresa y sus empleados.

13.- El uso de los Test mentales, nos proporciona el material indicado para una mejor contratación de personal, sobre todo si estos test ya están previamente standarizados para ser usados en determinadas áreas específicas, por lo tanto el empleo de Test standarizados con múltiples casos, nos darán resultados más provechosos, en — validéz, confiabilidad y predicción de los candidatos viables a determinados puestos, y también nos permitirán medir resultados de — trabajo y solucionar algunos problemas inmediatos que se presenten en empleados con: Problemas de trabajo, Insatisfacciones, Errores — conductuales y Afectivos. Por lo tanto el auxiliar del psicólogo — para este tipo de trabajo son el uso de los Test mentales en general o sea la aplicación de la Psicometría.

14.- La entrevista, nos permitirá dar un mejor informe sobre el — resultado del estudio psicológico practicado, ya que es un medio — de observación muy completo de la conducta, los intereses, las ap — titudes y actitudes de las personas, por ser un medio directo de — comunicación, por lo tanto los resultados se verán matizados de más objetividad y confiabilidad en el proceso de la selección, así como la evaluación de méritos, puestos o futuros ascensos o iniciativas — del empleado.

15.- El análisis de datos estadísticos, resultantes de la investigación de 40 casos de empleados seleccionados y no seleccionados, nos permite observar claramente que el proceso de la selección es un requisito para el futuro ingreso del empleado en la empresa, y además obtener resultados más productivos en el trabajo. Por lo tanto, la teoría se puede comprobar en la práctica de una manera netamente objetiva, usando el criterio estadístico y psicológico al unisono.

16.- La personalidad como factor humano, va completamente unida e intensificada con la capacidad intelectual esto es, si la personalidad es estable y adaptada, la capacidad intelectual funciona a nivel normal promedio o superior, asimismo las aptitudes del sujeto hacia el trabajo son positivas. Por lo tanto en el examen de selección y en la entrevista como función de esta, nos muestran que resultados obtenidos en el análisis de casos, son comparables entre sí, dándonos una pauta válida para evaluar más objetivamente la inteligencia, la personalidad y las aptitudes de las personas, para predecir de mejor manera, su productividad, desarrollo y satisfacción del trabajo.

17.- La futura adaptación del personal depende, de factores tales como: Intereses, cohesión de grupo, aptitudes, capacidades, rasgos de personalidad adecuada, una positiva motivación, etc. Asimismo, como los objetivos e incentivos que la empresa en general da.

Para de esta manera obtener, aunando estos factores una completa adaptación del empleado al puesto: Para esto se requiere tam-

bién una evaluación de puestos completa, así como de méritos, para posteriormente clasificar al empleo, el puesto que más le satisfaga al empleado y tener la adaptación deseada en forma inmediata.

18.- El psicólogo en una Institución Nacional de Crédito, tiene la gran responsabilidad de sumir el trato directo con el personal y muchas veces funge como consejero, orientador de problemas, por lo tanto, en resumen la labor del Psicólogo principalmente es como analista de factores de la buena marcha de su trabajo dependen muchas veces los resultados de los empleados en sus puestos, principalmente de su adaptación a las tareas que se le asignen para de esta manera trabajar en conjunto.

Una buena labor profesional es el resultado del entendimiento, la razón y sobre todo el afecto a nuestros semejantes, para poder tratar a las personas como seres humanos y ayudarlas en todo lo posible. Y así de esta manera encontraremos resultados más productivos y el desarrollo del país en general se verá acresentado a un ritmo acelerado con el proceso de trabajo.

La Psicología nos ha dado conocimientos magníficos para conocer causas y hechos de la conducta, asimismo nos ha dado el material para analizarla, contando en nuestra práctica con tantos logros hechos por grandes personas, interesadas en el hombre y en su conocimiento.

19.- Los sistemas hombre- máquina deben de desarrollarse en un proceso de tiempo relativamente corto dentro de una Empresa, pues así se abrirán nuevos campos de acción en todas las áreas, que maneja o

trabaja una Empresa, se verán acresentadas la producción, el desarrollo armónico entre Empleado- Empresa, asimismo el hombre aprenderá nuevas áreas de estudio, pues la tecnología debe de estar en las manos de todos. Aprendiendo y llegando a encontrar nuevos caminos se logrará que el factor humano sea más productivo.

## CONCLUSIONES.

## Parte Practica.

PRIMERA.- El análisis de datos nos demuestra objetivamente nuestra Hipótesis No. 1, que habla acerca de que un empleado Seleccionado podrá desarrollar más su rendimiento en el trabajo y este será más productivo que el Empleado no Seleccionado.

SEGUNDA.- La Hipótesis nuestra, es válida exclusivamente para los cuarenta casos investigados por nosotros, en una Institución Nacional de Crédito.

TERCERA.- Los veinte casos analizados de empleados seleccionados dieron resultados productivos a la empresa y se considera que nuestro análisis Estadístico es válido y objetivo. Por lo tanto la Selección de Personal es un proceso indispensable para el buen funcionamiento de una Empresa en particular de una Institución Nacional de Crédito.

CUARTA.- Entre mayor número de Empleados Seleccionados existan en una empresa, mejor será el rendimiento de trabajo y la producción del mismo, en los factores: Sociales, Culturales, Económicos y Psíquicos en general, tanto para la empresa en sí como para el Empleado.

QUINTA.- Mientras mayor interés se demuestre, por el resultado de las pruebas de futuros empleados, mayor será el índice de trabajo positivo en sus resultados, se incrementará el nivel de Ascensos o Promociones, en una palabra el índice de Salud Mental en los trabajadores será más positi

vo y por consiguiente la Empresa lo sentirá en si.

SEXTA.- En aquellos empleados en los que exista algún desajuste ya sea, Emocional, Afectivo, Intelectual y de Intereses y Aptitudes deberán ser sujetos a una Supervisión adecuada y por consiguiente a una mejor comprensión por parte de todos, dándoles ayuda específica como sería: adiestramiento, preparación para nuevos puestos, asistencia social, en resumen una buena comprensión y entendimiento.

SEPTIMA.- Las pruebas Psicológicas son un instrumento de primordial importancia para una buena labor, sobre todo en lo referente a: Obtención de datos de la persona, Predicción de la Conducta en el trabajo y a los futuros resultados de la gente en el puesto.

## BIBLIOGRAFIA GENERAL Y SUMARIA

- Adkins Wood Dorothy  
Elaboración de Test Psicológicos  
D. F. Trillas.  
México, 1965
- Allport G. W.  
Personalidad .  
Ed. Herme 1968
- American Handbook Of Clinical Psychological  
Ed. Mc. Graw Hill.  
Néw York - 1965 -1967
- Anderson y Anderson  
Técnicas Proyectivas del Diagnóstico Psicológico  
Ed. Hombre y Sociedad  
México, D.F. 1951
- Anastasi Anne  
Test Psicológicos  
Ed. Aguilar, 1966
- Anastasi Anne  
Psicological Diferencial  
Ed. Aguilar 1966
- Asplay y Van Houten  
PublicaRelations Hand Book  
Ed. Dartnell  
Chicago - London - 1958
- Burt H. E.  
Carrool H.  
Higiene Mental  
Ed. C. E. C. S. A.  
México, 1964
- Comprehensive Technical Dictionary  
Ed. Mc. Graw Hill  
New York 1968

IV y V. Congreso de Relaciones Industriales

Ed. Arte y Cultura, A.C.

México 1966 - 1967

Diario Oficial , Tomos IV - XVI 1945 - 1969

Ley Orgánica de las Instituciones Nacionales de Crédito

México.

Diccionario de Psicología

Ed. F. C. E.

México, 1956

Dunnette Marvin D.

Selección y Administración de Personal

Ed. C. E. C. S. A.

México, 1969

Freud Ana

Elyo y los Mecanismos de Defensa

Ed. 1958

Freud Sigmund

Obras Completas

Ed. Biblioteca Nueva

Madrid - 1943 - 1968

Ley Federal del Trabajo

México, Laboral

México, 1970.

González Núñez José de Jesús

Dinámica de Grupos de Trabajo

Tesis Profesional

U.N.A.M. 1969

Guilford S. P.

The Structure of Intellect

Psychological Bulletin, Vol. LIII.

New York 1956

Habbe

Communicating With Employees

Harvard University. 1960

- Hathaway S. Dr. y Mc. Kinley S.C. Dr.  
 Inventario Multifásico de la Personalidad.  
 Traducción y Adaptación Dr. Rafael Miñez  
 Ed. Manual Moderno, S.A.  
 México, 1967
- Hilgard  
 Teorías del Aprendizaje  
 Ed. F. C. E.  
 México, 1966
- Jong C. G.  
 Collected Papers  
 Ed. Mc. Graw Hill  
 New York , 1960
- Kardiner A. y Obnsey  
 La Marca de la Opresión  
 Ed. Universal Sudamericana  
 México , 1960
- Keller y Kofka  
 Gestal Theory  
 New York University, 1956
- Jinton H. Ralph  
 Personalidad, Temperamento y Carácter.  
 Ed. F. C. E.  
 México 1965
- Jull P. E. Fonk And Piersol  
 Bussiness and Industrial Communication  
 Pardue University, 1954  
 México, Informes Anuales dd Nacional Financiera, S.A.  
 1960 - 1968
- Nacional Financiera, S.A. Ley Orgánica y Estatutos Sociales  
 México, 1963
- Prado Huarte Héctor  
 La Conducta del Fracaso  
 Revista de Psicología, U.N.A.M.  
 México, 1964

Psycoanalitic Handbook

Ed. Mc. Graw Hill

New York , 1966

Ramírez Santiago

El Mexicano Psicología de sus Motivaciones

Ed. Pax.

México 1963

Satet P.A. y Brure R.

Guía Práctica para el Reclutamiento de Personal

México, 1965

Scott and Associates

Psychological Aspects of Bussines

Ed. Mc. Graw Hill 1930

Siegel .

Psicología Industrial

Ed. C. E. C. S. A.

México, 1969

Stimasheff Nicolas

La Teoría Psicológica

Ed. F. C. E.

México 1963

Tannenbaum Arnold S.

Psicología de la Organización Laboral

Ed. C. E. C. S. A.

México, 1963

Thurstone S. L.

Primary Mental Abilities

Chicago University, 1938

Wurztel Herbert

Manual de Formas de Registros y Controles de Personal

Servicio de Psicología Aplicada, S.A.

México, 1969

Wurztel Herbert

Administración de Personal y Técnicas de Selección

Servicios de Psicología Aplicada, S.A.

México 1969.

Wilson y Otros

The Dynamics of Interviewing

Harvard University, 1966

Yoder Dale

Manejo de Personal y Relaciones Industriales

Ed. C. E. C. S. A.

México, 1969

Yule G. U. Y Kendall M.G.

Introducción a la Estadística Matemática.

Ed. Aguilar 1955.