

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

"EI PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIO
EN LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
1982"

TESIS

Presentada a la Comisión Administradora
de la Escuela de Ciencias Psicológicas
de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

POR

MARIO CESAR MONTERROSO MARROQUIN
TERESA LIZETTE ALFARO PEREZ
ESTEBAN OSWALDO DIAZ GONZALEZ
RINA MARITZA QUIÑONEZ MEDINA

previo a conferírseles el Título de:

ORIENTADOR VOCACIONAL Y LABORAL

en el Grado Académico de:

TECNICO UNIVERSITARIO

Guatemala, Agosto de 1987

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
13
T(932)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

Director: Lic. José Norberto Villatoro Lemus

Secretario: Lic. Víctor Hugo Lemus

Representante del

Caustro de Catedráticos: Licda. Edith Ríos de Maldonado

Director del Centro

de Investigación -CIEPS-: Lic. José Roberto Pérez Pivaral

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Ruifiles "J"

Ciudad Universitaria, Zona 18

GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala, Octubre 15 de 1982

Licenciado

José Roberto Pérez Pivaral

Coordinador del CINPE.

Escuela de Psicología

Edificio

Licenciado Pérez,

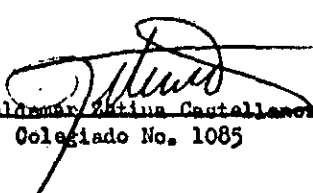
Me permito informar que, he procedido a asesorar el presente trabajo de investigación en las fases que van del proyecto de investigación al informe; dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos en el Programa de Investigación del tercer año, aprobado por la Coordinación del Cineps.

La investigación en referencia se titula: " EL PROCESO DE LA SELECCION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", correspondiente a la carrera técnica de Orientación Vocacional y Laboral, realizada por los estudiantes:

- Rina Maritza Quiñones Medina	Carnet No. 80-12023
- Esteban Oswaldo Diaz González	" " 80-11887
- Teresa Lissette Alfaro Pérez	" " 80-11853
- Mario Monterroso Marroquín	" " 78-02771

Atentamente.

" ID Y ENSEÑANZA A TODOS "

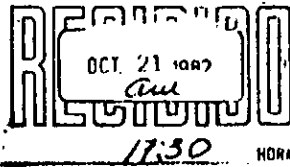

Lic. Waldemar Zelina Castellanos
Colegiado No. 1085

WZ/ldem

Guatemala, 28 de Octubre de 1982

001937

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Señores
Miembros de la Comisión Administradora
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio.

Señores

Por este medio tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes, rogándoles de manera atenta se sirvan revisar la investigación monográfica titulada "EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL - ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIOS - EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS", la cual fue elaborada por los suscritos estudiantes del tercer año de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral de esta escuela, contando esta con la aprobación de la Coordinación del Cieps.

Sin otro particular, nos suscribimos atentamente,

Teresa Lizette Alfaro Pérez80-11853	<i>[Signature]</i>
Esteban Osvaldo Díaz80-11887	<i>[Signature]</i>
Rina Maritza Quiñonez Medina80-12023	<i>[Signature]</i>
Mario César Monterroso Marroquín	✓.78-02771	<i>[Signature]</i>

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Edificio "J"
Ciudad Universitaria, Zona 18
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Agosto 21 de 1984

Señores
Miembros Comisión Administradora
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente

Respetables señores Miembros:

Por este medio informo a ustedes que he procedido a la revisión del Trabajo de Investigación titulado "EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL - ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIO- EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, 1982", presentado previo a optar al título de Orientadores Vocacionales y Laborales, por los alumnos:

Mario Monterroso	Carnet 78-02771
Teresa Alfaro	Carnet 80-11853
Oswaldo Díaz	Carnet 80-11887
Rina Quiñónez	Carnet 80-12023

Luego de haberse realizado las correcciones y sugerencias pertinentes, doy mi Dictamen de Aprobación, toda vez que dicho estudio cumple con los requisitos exigidos para el caso.

A la vez felicito a los futuros Orientadores Vocacionales y Laborales, por el trabajo efectuado, que a no dudar, será un valioso aporte para nuestra Alma Mater, sugiriendo a las Autoridades de la misma, sea tomado en cuenta en una forma positiva, para el beneficio y éxitos administrativos que redundarán en el cumplimiento y avance Académico y Científico de los futuros profesionales de la Universidad de San Carlos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Edith Ríos de Maldonado

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Edith Ríos de Maldonado
Psicólogo
Colegiado No. 1239

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

BOULEVARD "M.S.M.S."
CARRANZA UNIVERSITARIA, ZONA 12
CARRANZA UNIVERSITARIA, ZONA 12
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
Archivo

CAPS. 812-86
REG. 1987-82

DE IMPRESION DE TRABAJO DE
INVESTIGACION

Octubre 27 de 1986

Señores:

MARIO CESAR MONTERROSO MARROQUIN Y
COMPANEROS
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señores

Transcribo a usted el Punto DECIMO TERCERO del Acta TREINTA Y TRES OCHENTA Y SEIS (33-86) de la Comisión Administradora de fecha veintinueve de septiembre del año en curso, que literalmente dice:

"DECIMO TERCERO: La Comisión Administradora conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: - "EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, 1982", de la carrera - técnica de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por los estudiantes:

MARIO CESAR MONTERROSO MARROQUIN	CARNET No. 78-02771
PERESA LIZETTE ALFARO PEREZ	CARNET No. 80-11853
ESTEBAN OSWALDO DIAZ GONZALEZ	CARNET No. 80-11887
RINA MARITZA QUIÑONEZ MEDINA	CARNET No. 80-12023

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Waldemar Zetina Castellanos y revisado por la Licenciada Edith Ríos de Maldonado. Con base en el dictamen del Director del Centro de Investigación de Psicología -CIEPs.-, este Organismo resuelve autoriza la IMPRESION del mismo, para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar investigación o tesis con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Licenciado Erick A. Gudiel Guzmán
SECRETARIO a.i.



EAGC/rmp.

PADRINOS DE GRADUACION

Lic. José Norberto Villatoro Lemus

Licda. Edith Ríos de Maldonado

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a la Universidad de San Carlos de Guatemala, casa de estudios que nos brindó la oportunidad de forjarnos como profesionales útiles a la patria, esperando contribuir en una mínima parte en el proceso de selección de personal en sus diferentes unidades académicas. A la Escuela de Ciencias Psicológicas y de manera muy especial a la Licenciada Edith Ríos de Maldonado por su asesoría, dedicación y paciencia.

PRESENTACION

Durante nuestro paso por las aulas de la Escuela de Ciencias Psicológicas donde recibimos la implementación de la carrera técnica de Orientación Vocacional y Laboral, surgió la inquietud de realizar una investigación relativa al procedimiento empleado en la Universidad de San Carlos de Guatemala, para reclutar, seleccionar y contratar el personal administrativo y/o de servicios.

La idea maduró y gracias al dinamismo de la Licenciada Edith Ríos de Maldonado se llevó a la práctica. El presente trabajo es el resultado de dicha actividad y conscientes de sus limitaciones invitamos a profesionales y estudiantes para que la revisen, critiquen y superen para brindar ideas que coadyuven a perfeccionar el mecanismo existente, logrando de esta manera, beneficios tanto para los solicitantes, como para la Institución misma.

INDICE

Página

INTRODUCCION Marco Teórico

1.1	Antecedentes.....	5
1.2	Historia del trabajo.....	8
1.2.1	Historia y desarrollo de la Psicología Industrial.....	11
1.2.1	Conceptos de Psicología Industrial, selección de personal, personalidad y de aspectos que la conforman.....	16
1.2.3	Técnicas más usuales en la selección de personal.....	18
1.2.3.1	Cartas de solicitud.....	19
1.2.3.2	Fichas de ingreso.....	19
1.2.3.3	Inventarios biográficos.....	19
1.2.3.4	Informes acerca de referencias.....	20
1.2.3.5	Curriculum vitae.....	20
1.2.3.6	Comprobación telefónica.....	21
1.2.3.7	Las recomendaciones (compadrazgos).....	21
1.2.4	La entrevista.....	22
1.2.4.1	La entrevista como técnica de selección.....	23
1.2.5	Psicometría.....	25
1.2.6	Los tests o pruebas.....	26
1.2.7	Clasificación de las pruebas.....	27
1.2.7.1	Pruebas de capacidad mental.....	29
1.2.7.2	Pruebas de aptitudes.....	33
1.2.7.3	Pruebas de capacidad sensorial.....	37
1.2.7.4	Inventarios de intereses y valores.....	38
1.2.7.5	Pruebas de personalidad.....	40
1.2.7.6	Tests de ocupaciones.....	43
1.2.7.7	Ventajas y desventajas de las pruebas.....	44
1.2.8	Proceso sistemático para la selección de personal.....	46
1.3	Prémisas.....	48
1.4	Hipótesis.....	49

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1	Descripción del campo de trabajo.....	51
2.2	Selección y descripción de la muestra.....	51
2.3	Descripción y diseño de técnicas e instrumentos.....	51
2.4	Descripción y aplicación de técnicas e instrumentos.....	51
2.5	Métodos estadísticos utilizados.....	52

CAPITULO III

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.1	Presentación de resultados.....	53
3.1.1	Resultados obtenidos de las entrevistas a los secretarios u Oficilía Mayor de las Unidades Académicas de la USAC.....	56
3.2	Análisis de resultados.....	59

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones.....	63
4.2	Recomendaciones.....	64
	Bibliografía.....	65
	Anexo.....	69

CAPITULO I

INTRODUCCION

La Psicología Industrial que abarca los aspectos de reclutamiento y selección de personal, adiestramiento, orientación laboral, organización, motivación humana, ingeniería psicológica, relaciones obrero-patronales y mercadeo, estudia estos campos para encontrar soluciones a los problemas que surgen de la dinámica del ser humano en la actividad del trabajo.

Esta rama de la Psicología Aplicada tan extensa y poco explorada en Guatemala, despertó el interés en el grupo y se decidió estudiar uno de los aspectos descritos anteriormente, tomándose el tema de: LA SELECCION DE PERSONAL.

El problema investigado trata de analizar la selección de personal en la Universidad de San Carlos y sus respectivas Unidades Académicas, determinando si el proceso en cuanto a métodos utilizados y condiciones físico-ambientales a los cuales es sometido el solicitante en el momento de la selección son los adecuados. Asimismo si dicha selección repercute directamente en el trabajador en el momento de realizar su actividad. Por ello se plantearon las siguientes necesidades:

1. Qué técnicas se deben utilizar para establecer qué individuo es el más apropiado para desempeñar una tarea?
2. Qué aspectos del aspirante se deben tomar en cuenta para realizar una selección de personal apropiada?
3. Qué condiciones físico-ambientales son básicas para desarrollar en forma eficiente una selección de personal?
4. Puede una institución dedicada a la formación de profesionales padecer deficiencias en la selección de personal a su servicio. Para contestar

estas interrogantes enfocó el estudio hacia:

"EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL -ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIOS- EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA".

Justificando la investigación en nuestra Alma Mater, por ser una institución de carácter técnico-administrativo y que sus actividades de docencia e investigación dentro de la educación superior prepará personal calificado al servicio de la comunidad, por lo cual debe contar con un equipo humano ideal para cumplir con sus funciones administrativas y/o servicio que de alguna manera se verán reflejadas en el estudiante mismo.

Los objetivos perseguidos al realizar el estudio son:

1. Dar a conocer la importancia que tiene la selección de personal en la actualidad, realizada de una manera científica.
2. Conocer el mecanismo del proceso de selección de personal administrativo y/o de servicios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y en base a ese conocimiento, hacer un análisis del mismo y dar sugerencias para un mejor funcionamiento de la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción, dependencia de la Oficina de Administración de Personal.
3. Dar a conocer las diferentes técnicas utilizadas en la selección del personal.
4. Realizar un análisis crítico sobre las técnicas utilizadas en la selección de personal.

Para poder profundizar en el tema estudiado se tomó como recurso de recabación de información la Oficina de Administración de Personal de la Universidad, la Secretaría u Oficialía Mayor de cada una de las Unidades Académicas, ya que, son ellas en última instancia las que deciden la contratación de los sujetos

que les son referidos por la Oficina de Administración de Personal, por medio de su Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción.

Deseamos con el contenido de este estudio, contribuir aunque sea en mínima parte a que los procedimientos de selección de personal utilizados en Guatemala y específicamente en la Universidad de San Carlos sean aplicados en forma objetiva, garantizando a los aspirantes e institución, confianza y seguridad de que los resultados obtenidos en la selección son realmente confiables.

I. MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes

Tratando de que las opiniones vertidas en el presente trabajo tengan una base sólida de sustentación se ha recurrido a la búsqueda de antecedentes bibliográficos elaborados en el país y que guarden relación con el tema de: "EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL -ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIOS- EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS."

Se pudo constatar la poca motivación que ha despertado el tema de la Psicología Industrial entre las personas que han seguido estudios relativos a la Psicología.

Para lograr un panorama más amplio de la selección de personal en Guatemala, se visitó la Biblioteca de la USAC, en donde se consultaron trabajos de tesis que tuvieran relación con el tema o con la Psicología Industrial o Laboral.

Entre los trabajos encontrados están:

- Collado Ardón, Santiago. Psicología Industrial. Tesis de graduación de Licenciado en Psicología, 1968.

Es un trabajo que abarca diversos aspectos de la Psicología Industrial, tales como: la selección de personal, el papel del psicólogo en la industria, relaciones laborales, ventas. Su trabajo práctico de selección, lo realizó utilizando una sola técnica. En una fábrica "X" empleó las pruebas psicométricas (no específica cuáles) sin otro respaldo, afirmando que el resultado fue satisfactorio. Sin embargo, en otra empresa utilizó nuevamente las pruebas psicométricas, no obteniendo los resultados esperados. Ante el fracaso de este intento probó con la entrevista, nuevamente sin utilizar otra técnica para corroborar resultados, fracasando sus predicciones. Esto demuestra la

necesidad de la aplicación de varias técnicas para realizar la selección adecuadamente. Su mayor aporte es el de considerar que la selección de personal, no es suficiente si a nivel de la gerencia no se opera un cambio, que lleve a la comprensión de que los otros individuos que participan en el proceso productivo, son seres pensantes con capacidad para aportar ideas y resolver problemas.

Considera que un mal director, puede llevar al fracaso o bancarrota a una empresa, aunque cuente entre su planilla con personal capacitado o bien seleccionado.

- Aldana González, Jorge. La selección de personal. Tesis de graduación de Licenciado en Psicología, nov. 1975.

Es un trabajo específico, que enfoca el problema de la selección de personal. Se puede considerar como un aporte sólido a la investigación que se realiza, pero su lectura lleva a suponer que sólo se trata de una crítica al sistema y a los aportes de la Psicología empleados en la industria, ya que, no plantea soluciones aplicables y que puedan mejorar el sistema de selección de personal en nuestro medio. Como crítica al proceso de selección aporta muchos elementos que enjuician este mecanismo.

- Castro Modenessi de Polasek, Lucrecia. Investigación sobre la selección de futuros agentes de policía. Tesis de graduación de Licenciada en Psicología, nov. 1976.

Este estudio a pesar de estar dirigido a la selección, no se puede tomar como base, ya que, su aplicación es de tipo excepcional, al tener como sujetos de la muestra a los aspirantes a ingresar al cuerpo de policía. Se sabe que en nuestro medio los requisitos para optar al puesto de agente de policía son mínimos, por no decir que no existen.

Su valor estriba en la creación de una oficina encargada de la selección de candidatos para ingresar al cuerpo de policía. Cabe señalar, también, su intento por normar y aplicar ciertos procedimientos en la selección, aunque como ella lo expresa, en su mayoría fueron rechazados o no puestos en práctica.

- Morales Santa Cruz, Gisela. Análisis de un sistema de selección de personal en una institución bancaria de acuerdo con la Psicología Industrial. Tesis de Graduación de Licenciada en Psicología, 1982.

Su tema central lo constituye una crítica hacia el método utilizado en la selección y contratación de personal en una institución bancaria "X". Su investigación la dividió en dos:

Implementación teórica: utilizando como base el método científico.

Estudio de campo: utilizando para ello como nuestra al personal supernumerario y por contratación temporal.

También realizó un estudio en el departamento de personal para explorar su funcionamiento, utilizando las técnicas de: entrevistas dirigidas, tests de rendimiento, análisis de puestos y medición de capacidades.

Como resultado de este análisis llegó a la comprobación de la hipótesis planteada, la cual expresaba que los métodos que utiliza dicha institución bancaria no garantizaban en este momento ni en el futuro una adecuada selección de personal, debido a que es inoperante dentro de la estructura de la institución. Dentro de las recomendaciones que da para mejorar el proceso de selección en la mencionada institución, están:

Hacer un reestudio de las atribuciones y responsabilidades de los elementos que hasta el momento seleccionan y contratan personal en la institución.

Plantear la necesidad de un cambio en la estructura actual del departamento de personal y relaciones laborales, con el fin de incorporar al mismo el elemento humano realmente capacitado para una efectiva selección y contratación.

Crear de inmediato los mecanismos necesarios para mejorar los procedimientos en el sistema de selección y contratación de personal, tanto en contenido como en calidad de las mismas.

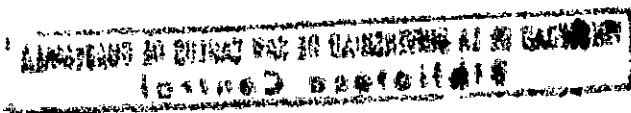
1.2 Historia del trabajo

No se puede hablar de Psicología Industrial, sin antes enfocar los elementos con quienes se aplican.

El hombre al igual que todas las especies vivientes de la tierra, a través de los años ha debido buscar los medios de subsistencia para satisfacer sus necesidades básicas (alimento, resguardo, etc.). Pero a despecho de los otros habitantes del Planeta, ha sido el único que ha realizado una actividad consciente y organizada para la producción de los elementos que le satisfagan. Esto lo ha logrado a través del trabajo, que es una actividad histórico-social, por medio de la cual, el hombre transforma su mundo material y social, a la vez que se autoforma. Se puede considerar, entonces, que el trabajo organizado es privativo del hombre. Por lo tanto, el trabajo en su concepción humana, es consciente y orientado a ciertos fines, como la producción y transformación de bienes materiales que son los productos finales, satisfactores de las necesidades.

Es por medio del estudio de los diferentes modos de producción, que podemos conocer al hombre en su evolución y desarrollo, significando este último, el cambio de un modo de producción a otro.

Se hace entonces necesario, un esbozo histórico los diversos modos de producción y divisiones del



trabajo que se han venido dando a través de los siglos, conformando las diferentes sociedades que en alguna instancia han sido la respuesta de una acción productiva del hombre.

En los albores del surgimiento del hombre -comunidad primitiva- la actividad del trabajo se desarrollaba en forma comunitaria y no difería de las de los demás animales, consistía en la recolección de los productos que les ofrecía la naturaleza, éstos eran compartidos por todos los miembros de la comunidad, no existía producción humana.

Se inició la creación de instrumentos y el hombre extendió su actividad a la caza y la pesca. Aún así los burdos instrumentos pertenecían a la comunidad y el producto recolectado seguía siendo compartido por todos.

Desde esta etapa, ciertas tareas eran asignadas a los individuos que por su complexión física, eran los más aptos para realizarlas, dándose por lo tanto desde ese entonces una especie de selección rudimentaria y natural si se quiere, pero selección al fin.

De la actividad de la caza, surgió el elemento que iba a propiciar un cambio fundamental en la estructura de la comunidad primitiva, ésta fue la domesticación y cría de animales. Ya no era necesario ir de cacería, podrían obtener carne, leche y otros productos de los animales domesticados. Esta sociedad comenzó a hacer de la agricultura y cuidado del ganado su ocupación principal, separándose de otros grupos humanos, produciéndose de esta manera la: PRIMERA GRAN DIVISION SOCIAL DEL TRABAJO.

Esto trajo nuevas formas de actividad, se desarrolló más ampliamente la ganadería, la agricultura y los oficios manuales domésticos. Hubo una creciente producción que implicó mayor esfuerzo humano, siendo necesario el aumento de la fuerza de trabajo y ésta

la proporcionó la guerra, los enemigos que eran hechos prisioneros pasaron a ser esclavos, siendo su función la de producir para sus captores (esclavitud).

Se deduce entonces, que de la primera división social del trabajo se derivó la SEGUNDA DIVISION DE LA SOCIEDAD EN CLASES: Amos y Esclavos.

Al existir mayor fuerza de trabajo proporcionada por la guerra, la agricultura progresó rápidamente, lo mismo sucedió con los oficios que fueron especializándose poco a poco, haciendo necesaria la participación de más individuos en su ejecución. Esto llevó a la separación de la agricultura y los oficios, propiciando a la vez, una patente separación entre campo y ciudad.

Al proliferar la fuerza de trabajo gratuita, obtenida de los esclavos, la producción de artículos fue mayor, siendo necesario cambiarlos por otros que no se poseían, surgiendo de este intercambio, un grupo que sirvió de intermediario: LOS COMERCIANTES, quienes no participaban en la producción, pero sí se beneficiaban de ella, y por ello, se constituyeron en una nueva clase social con tanta influencia que llegaron a dominar a los productores, cuya aparición y afincamiento provocó LA TERCERA DIVISION DE LA SOCIEDAD EN CLASES: El Feudalismo, el cual estuvo compuesto por agricultores, artesanos y comerciantes.

Fue tal el dominio de los comerciantes sobre las otras clases que, manejaba a su antojo el mercado, provocando crisis comerciales a su conveniencia, dando paso con su proceder a un nuevo régimen económico, político y social: EL CAPITALISMO.

Caracterizándose éste por la existencia de la propiedad privada, unos pocos son los dueños de los medios de producción (tierra, capital, tecnología), teniendo que vender su fuerza de trabajo a las personas que no los poseen y provocando las luchas de clases. Estas clases: proletario y burguesía mantienen una

pugna, unos por poseer los medios de producción y los otros por preservarlos.

Es dentro del capitalismo y a raíz de la Revolución Industrial, que fue producto de los grandes inventos de los siglos XVIII y XIX, que cambiaron la faz del mundo. Los patrones de vida relativamente estables por siglos, comenzaron a cambiar, esos cambios marcaron el momento histórico en que el hombre comenzó a subsistir el poder limitado de sus músculos por la fuerza ilimitada de la máquina.

El proceso de industrialización obligó a una redefinición del trabajo humano. Fue necesaria la especialización industrial en el trabajo, con el objeto de aumentar el rendimiento de los obreros, economizar tiempo y facilitar el uso de maquinaria diseñada con fines concretos: aumentar la producción.

Los dueños de los medios de producción vieron la necesidad de colocar a los individuos más capaces, para que el rendimiento fuera mayor. La forma de hacerlo al principio fue de manera empírica, basándose en características externas como: aspecto físico (fuerte o débil), capacidad de resistencia, etc. aunque estos aspectos no fueran indispensables en la actividad a realizar. Ese procedimiento no fue suficiente y la demanda era cada vez mayor, por lo que algunos "empresarios" acudieron a los psicólogos en busca de ayuda. Es dentro de la psicología aplicada donde van a encontrar los instrumentos para la tarea, desprendiéndose de ella una rama llamada en la actualidad Psicología Industrial y/o Laboral.

1.2.1 Historia y desarrollo de la Psicología Industrial

La Psicología Industrial se inició aproximadamente entre los años de 1901 a 1908, con el apareamiento del primer trabajo presentado por el doctor Walter Dill Scott, que desarrollo el tema del campo de la publicidad. Escribiendo una serie de artículos para

una revista en los que exponía cómo puede usarse la psicología en la publicidad. Fue así como se convirtió en el primer psicólogo industrial o comercial.

En 1913, aparece la primera obra sobre Psicología Industrial bajo el nombre de Psicología y Eficiencia Industrial (Psychology and Industrial Efficiency), cuyo autor fue el alemán Hugo Münsterberg, un año más tarde fue traducida al castellano y, su editor fue Daniel Jorro. En esta obra se formuló un programa de Psicología Industrial que incluyó temas como el aprendizaje, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta que ayudaron al desarrollo inicial de la Psicología Industrial.

En 1916, principió en New York la National Industrial Conference Board.

En 1917, la Asociación Psicológica Americana (American Psychological Association), designó un comité bajo la dirección de Robert Yerkes, para la clasificación de reclutas en la primera guerra mundial. Fue aquí donde se originaron los tests Alfa (para hombres cultos) y Beta (para iletrados o extranjeros), que posteriormente se les dió uso civil.

En el año de 1918, se inició la división de las pruebas de oficio.

En 1919, se creó la Compañía Scott de Filadelfia, dedicada a consultas sobre el personal, constituyéndose en la primera organización de consultoría psicológica que se creó.

Entre 1919 a 1924, en el Carnegie Tech, surgieron hallazgos muy importantes, entre ellos el que dió lugar a los Cuestionarios de Intereses de Strong.

En 1927, en la Factoría Hawthorne, la Westerns Electric Company de Chicago, efectuó importantes estudios, siendo considerados, como una de las investi-

gaciones más importantes que se hayan realizado en la industria. Dieron las bases para la expansión de la Psicología Industrial más allá del campo de la selección, colocación y las condiciones de trabajo, estudiando las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

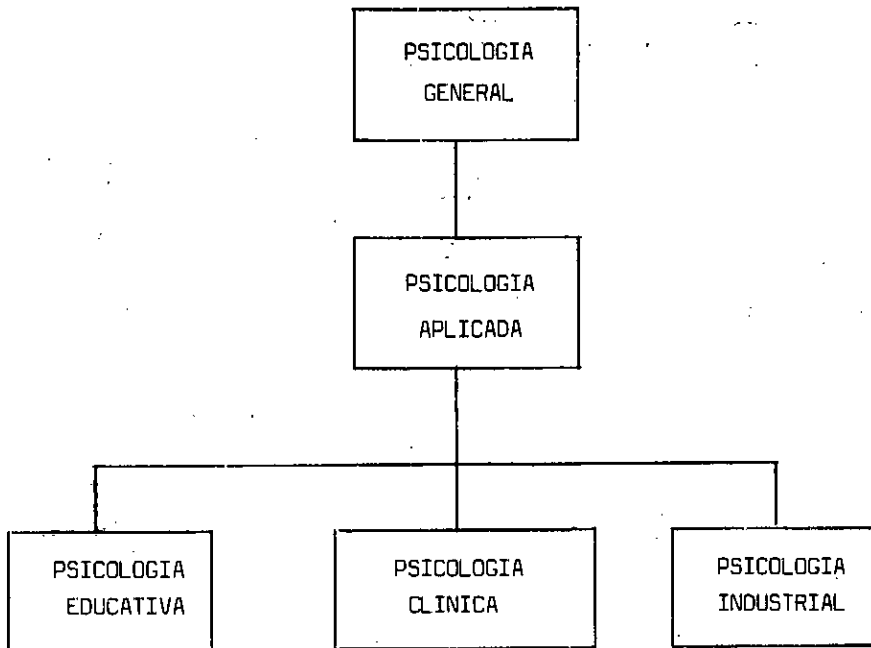
En 1939, se publica una obra titulada la dirección y el trabajador (*Management and the worker*), hecha por Roethlisberg y Dickson. La segunda guerra mundial (1939-1945) se constituyó como uno de los factores más importantes para el crecimiento de la Psicología Industrial, al elaborarse programas de selección de Oficiales, adiestramiento, técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento. Se crearon tests y algunos psicólogos trabajaron en el diseño de equipos.

En 1945, se creó la Sección de Psicología Industrial y Comercial de la Asociación Psicológica Americana (APA).

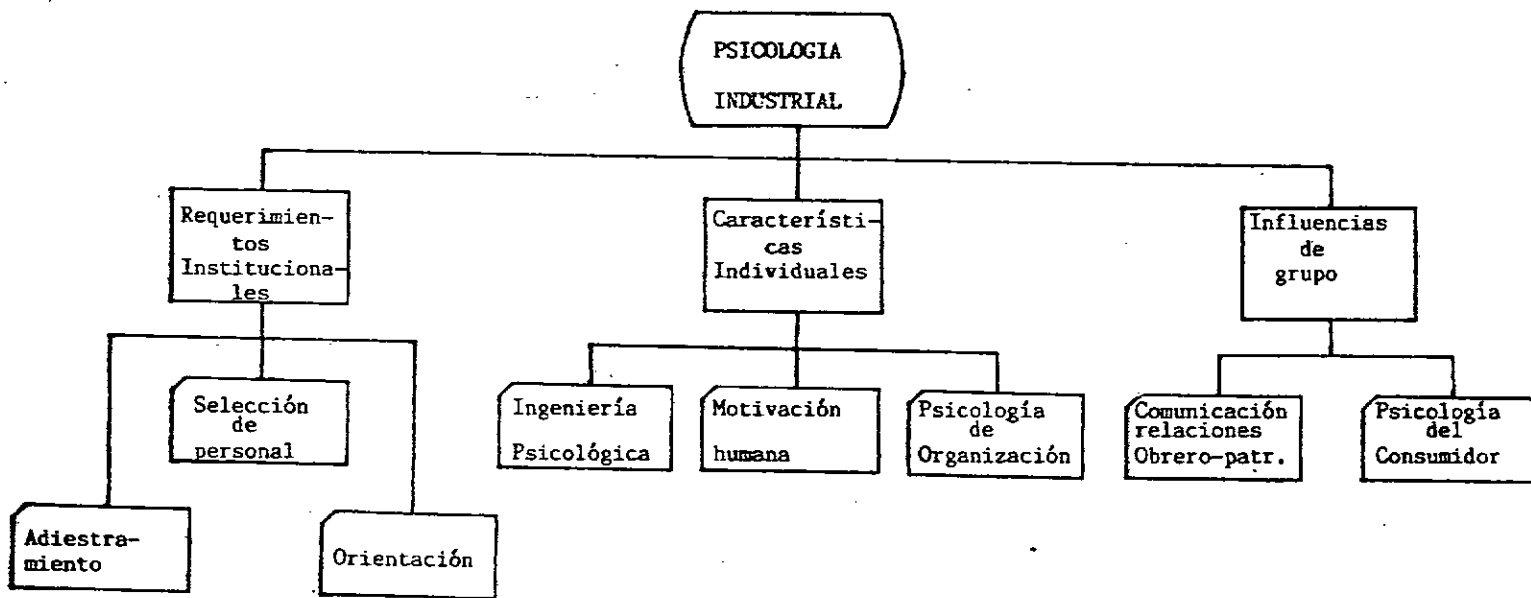
Kurt Lewin en 1945, formó en Massachusetts el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo, que se ocupó de los problemas de la motivación y de la productividad en relación con los grupos.

Actualmente, se hacen estudios sobre las organizaciones y comunicación en las empresas, estudios sobre dirección en las empresas, la salud mental en la industria y sobre sistemas hombre-máquina.

Para resumir el quehacer de la Psicología y demostrar su aplicabilidad en tres grandes campos de la actividad humana, se presentan dos diagramas, con los cuales se pretende dar claridad y mostrar que la Psicología, se consolida como una ciencia al servicio del hombre y por consiguiente rebasa el campo especulativo en el cual se le ha querido mantener.



Este diagrama ilustra cómo la Psicología en la búsqueda de dar solución a las necesidades del hombre en función de su actividad cotidiana, aplica los conocimientos de la investigación psicológica en el campo educativo que abarca el nivel preventivo y correctivo, el campo de la salud mental a nivel profiláctico y adaptativo y el campo laboral, el cual es objeto de estudio en la presente investigación.



El presente diagrama muestra en forma simplificada los diversos aspectos que abarca la Psicología Industrial, desde los requerimientos de la empresa, el personal, la producción, hasta llegar a su objetivo: el consumidor.

1.2.2 Conceptos de Psicología Industrial, selección de personal, personalidad y aspectos que la conforman

Teniendo ya un esbozo de lo que es la historia de la Psicología Industrial y lo que motivó el surgimiento de la misma, se dará un concepto, así como de algunos de los elementos que la conforman, para manejar con más claridad el presente trabajo.

Según Milton Blum y James Naylor la Psicología Industrial es "la aplicación a la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos, que operan en el contexto de los negocios en la industria"(1).

El campo de la Psicología Industrial abarca los aspectos de la Ingeniería Psicológica, Psicología del Consumidor, la publicidad y la Psicología del Personal, que incluye la selección y clasificación de personal, el campo de la capacitación y las relaciones laborales.

Debido a que el campo de la Psicología Industrial es extenso, se hará un estudio más específico acerca de la selección de personal, entendiéndose ésta como "El proceso mediante el cual, entre un grupo de aspirantes a un cargo, se escogen los más indicados"(2). También se conoce como "Las técnicas o principios psicológicos utilizados para elegir, entre los que pretenden un empleo, a aquellos que presentan mayores probabilidades de éxito".(3)

Se considera que el principio básico de la selección de personal es elegir al individuo o individuos más aptos para la realización de una tarea y así lograr

(1) Howard Warren, editor. Diccionario de Psicología. p. 291.

(2) Friedrich Dorsch. Diccionario de Psicología. p. 878.

(3) Howard Warren, editor. Ob. Cit. p. 289.

un rendimiento óptimo en la actividad, o sea, tiene un fin práctico.

Para lograr una adecuada selección es necesario tomar en cuenta las características de personalidad, definiéndose ésta como: "un sistema organizado de elementos psíquicos, que determinan el peculiar modo de ser de un individuo, dando sentido a su actividad y que permiten predecir, lo que hará un individuo en una situación dada."(4)

La personalidad no es un elemento único sino está conformada por múltiples aspectos, entre los que se pueden mencionar:

Aptitud:

"Condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir, con un entrenamiento adecuado algún conocimiento, habilidad, o serie de reacciones."(5)

Capacidad:

"Es la totalidad de las condiciones necesarias para el ejercicio de la determinada actividad que existe en una persona en mayor o menor grado."(6)

Conducta:

"Es la forma manifiesta que posee un individuo ante las reacciones de estímulos externos o del medio ambiente.

Conocimiento:

"Tipo de experiencia que incluye una representación vivida de un hecho, fórmula o condición compleja, junto con una firme creencia en su verdad."(7)

(4) Luis Ojer. Orientación Profesional. p. 122.

(5) Howard Warren, editor. Ob. cit. p. 20.

(6) Friedrich Dorsch. Ob. Cit. p. 20.

(7) Howard Warren, editor Ob. Cit. p. 64.

Habilidad:

"Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas. No es la mera disposición o la aptitud, sino que incluye la facultad de resolver o ejecutar del mejor modo posible, con destreza."(8)

Interés:

"Es la tendencia u orientación de la personalidad que consiste en la concentración de sus intenciones sobre un objeto determinado."(9)

Valores:

"Es una propiedad adquirida culturalmente y que se encuentran clasificados como lógicos, éticos y estéticos.

Para medir estos aspectos anteriormente citados, existen técnicas que al ser aplicadas individualmente permiten la exploración de alguna característica específica y aislada, pero que al ser aplicadas conjuntamente dan un índice general de la personalidad de un individuo.

Entre los procedimientos utilizados en la selección de personal están: las cartas de solicitud, fichas de ingreso, inventarios biográficos, informes acerca de referencias, curriculum vitae, comprobación telefónica, recomendaciones, entrevistas y las pruebas psicométricas.

1.2.3 Técnicas más usuales en la selección de personal

Debido a la alta tecnificación existente en la actualidad, se ha hecho necesario la creación de instrumentos para conocer las diferentes características que conforman la personalidad de un individuo, así como, el desarrollo de su vida, esto con la intención de determinar su capacidad o incapacidad para ocupar un puesto.

(8) Friedrich dorsch. Ob. Cit. p. 433.

(9) S. L. Rubinstein. Principios de Psicología General. p. 292.

Estos instrumentos o técnicas, se han empleado en su mayoría de veces en forma aislada produciendo juicios equivocados por parte de las personas encargadas de contratar, al dar un índice muy vago del solicitante. Por lo que se hace necesario, la utilización de una serie de técnicas que abarquen los diversos aspectos a conocer de un sujeto, que a continuación se detallan:

1.2.3.1 Cartas de solicitud

Es una nota en la cual se exponen las capacidades y cualidades del aspirante a un puesto.

Esta técnica tiene muchos defectos, en ella se pueden excluir todos los factores o aspectos adversos del individuo y resaltar o falsificar cualidades. También, si se incluye fotografía los estereotipos físicos pueden distorsionar el juicio del empleador. Otro aspecto que puede influir si la solicitud es manuscrita es el tipo de letra del aspirante, ya que por el estilo de ella, la persona que la lee se puede formar un juicio erróneo.

1.2.3.2 Fichas de ingreso

Formatos con preguntas estructuradas que el solicitante debe contestar. Por lo general es lo primero que debe llenar el individuo que solicita un empleo.

Este procedimiento tiene los mismos errores y vicios del anterior y no permite analizar al postulante sobre bases sólidas.

1.2.3.3 Inventarios biográficos

Describen en un formulario el desarrollo de la vida del solicitante.

La información requerida por medio de esta técnica se refiere a datos generales del solicitante como

edad, estado civil, número de personas a su cargo, educación, historia laboral previa, así como, actividades recreativas y sociales.

A veces se incluye posición financiera anterior y actual, ya que ésto puede brindar informes acerca de la estabilidad, responsabilidad y madurez de juicio del candidato.

Los antecedentes educacionales pueden contribuir al pronóstico sobre el desempeño en trabajos donde interesa el potencial de promoción.

1.2.3.4 Informes acerca de referencias

Es una de las técnicas de selección más comunes, consiste en obtener informaciones acerca del aspirante provenientes de personas relacionadas con él. La referencia puede ser una carta de recomendación abierta. Esta no puede decir mucho acerca del sujeto, ya que quien la remite no puede saber que tipo de empleo buscará la persona, y además, por ser un requisito o por no tener problemas con quien la solicita, es escrita sólo para salir del paso.

Cuando la carta va dirigida al posible empleador es más confiable, porque el remitente sabrá si el sujeto es capaz o no para desempeñar el puesto; aunque si por alguna razón el retiro del trabajador de una empresa causa alguna molestia, existe la posibilidad de que el jefe anterior lo pueda recomendar mal sin tomar en cuenta sus capacidades.

1.2.3.5 Curriculum Vitae

Es un conjunto de información, referente a datos personales, que incluye: nombre, fecha de nacimiento, número de cédula, nombre de los padres, estado civil, profesión, dirección de vivienda, etc. Estudios realizados, en los que se detalló todo lo relacionado a los logros obtenidos en los estudios y los lugares donde

los ha realizado. Por último lo relativo a experiencia laboral previa, donde se detalla cronológicamente los lugares donde ha prestado sus servicios, salario devengado, tiempo trabajado y razón del retiro.

A pesar que el aspirante presenta todos los datos preparados de antemano, el procedimiento permite valorar los avances obtenidos por el aspirante, en los campos de estudio y actividad laboral.

1.2.3.6 Comprobación telefónica

Esta técnica consiste en preguntar telefónicamente a las empresas donde el solicitante afirma haber trabajado, si en realidad así sucedió, cuánto tiempo laboró, cuál fue la causa de su retiro, el desempeño y comportamiento en general del individuo en su actividad.

Esta técnica tiene ventajas prácticas, ya que, permite la obtención de mayor información, evita pérdida de tiempo y existe una mayor franqueza del consulado.

1.2.3.7 las recomendaciones (compadrazgos)

Este procedimiento consiste en aceptar a un sujeto en un empleo, solamente porque una persona con influencia sobre el empleador lo sugiere o exige. La recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera sin tomar en consideración sus conocimientos, habilidades, capacidad, etc., para desempeñarlo. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad.

Esta forma de contratación es la más inapropiada de todas, ya que no tiene ninguna base de sustentación para detectar absolutamente nada del individuo a colocar.

Desafortunadamente este mecanismo de selección y contratación es uno de los más usados en nuestro

medio haciendo ineficaces hasta los mejores procesos de selección.

1.2.4 La entrevista

Según Bingham y Moore "La entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación."⁽¹⁰⁾ Podemos agregar que es una situación psicosocial, en la cual un individuo (entrevistador), formula preguntas a otro (entrevistado), para obtener información sobre situación o problema específico. Por lo cual se hace necesaria la presencia de dos personas y de un esquema general elaborado de antemano relativo al tópico investigado.

Existen varias formas de entrevista, entre las más usuales están:

La entrevista dirigida:

En la cual el entrevistador se ajusta rigurosamente al esquema elaborado, las preguntas se realizan en el orden establecido. Tiene la característica de un cuestionario.

La entrevista no dirigida:

Es más una conversación que un interrogatorio, el entrevistador y el entrevistado tienen mayor libertad e iniciativa para tratar los temas en forma abierta, pudiendo así el entrevistador ahondar en aquellos tópicos en los que considere necesario obtener mayor información.

La desventaja que puede reportar este tipo de entrevista es que, si el entrevistador pierde el control de la misma, ésta se puede convertir en una charla que no le proporcione ningún elemento de lo que se necesita investigar reportando así, una pérdida de tiempo.

⁽¹⁰⁾ Charles Nahoum. La entrevista psicológica. p. 6.

La entrevista como técnica para recoger hechos, informar, motivar o influir, es empleada por muchos profesionales en su quehacer cotidiano: la utiliza el vendedor, el juez, el sacerdote, el periodista, etc. Dentro de la Psicología Aplicada es un instrumento de trabajo indispensable para el que se desenvuelve dentro de ese campo, es usada en clínica, educación y en la industria.

Dentro de la industria, es empleada como procedimiento de selección de personal, como medio de comunicación entre la dirección y los trabajadores, en tratamiento de quejas y otras funciones de supervisión, de consejo, para la formación de personal y de despedida.

1.2.4.1 La entrevista como técnica de selección

La entrevista de selección es casi universal, ya que en la actualidad es muy raro que las personas obtengan empleos sin haber pasado una o más entrevistas, con uno o más representantes de una empresa o institución.

Este tipo de entrevista tiene la característica especial, que en ella regularmente no está presente el personaje principal: el patrono o posible empleador. Se debe realizar en función directa de las necesidades de la empresa y no de las del aspirante.

En la selección de personal se utilizan dos tipos de entrevista:

Abierta o no estructurada:

En la que se exploran simplemente las características de los solicitantes, sin seguir un orden.

Estructurada:

En ésta se sigue un formato, las preguntas y su secuencia se determinan por anticipado.

Sea que se utilice una u otra, su finalidad es la misma: Obtener la mayor cantidad de información posible acerca de las características y conocimientos del aspirante, con fines de contratación.

Por medio de la interacción entre entrevistador y entrevistado, la entrevista brinda información del aspirante relacionada con:

- a. Una muestra de conductas, tales como voz, uso del lenguaje, aspecto general, gestos o amaneramientos de tipo nervioso, etc.
- b. Datos biográficos como edad, estado civil, número de personas a su cargo, profesión, situación económica, estudios realizados, etc.
- c. Aspectos relativos al trabajo, como empresas en las que ha laborado, razones de retiro, qué lo motivó a solicitar empleo en la compañía, pretensiones de salario qué conocimiento tiene sobre el puesto que solicita, cuánto tiempo ha trabajado en puestos similares, etc.

Por medio de la obtención de estos datos la entrevista contribuye al proceso de Selección permitiendo evaluar rasgos para los cuales no hay tests satisfactorios, abarcando más ampliamente los datos biográficos del sujeto, de lo que es posible por medio de las fichas de ingreso, a través de preguntas selectivas se logra explorar un campo particular más ampliamente y permite la combinación de datos obtenidos por otros medios, para llegar a evaluaciones o decisiones finales.

Debido a la importancia que tiene esta técnica en la selección de personal, hay que señalar que adolece de algunos inconvenientes o desventajas, ya que los resultados obtenidos muchas veces pueden ser inexactos debido al estado emocional de la persona, ejemplo: Angustia causada por la necesidad de trabajo, ansiedad que regularmente generan las pruebas psicométricas y formulación de juicios erróneos por parte del entrevistador para el entrevistado.

Así siendo el entrevistador un factor importante en la entrevista, debe poseer una capacidad adecuada (formación especializada), características de personalidad (estabilidad emocional, etc.) y un nivel de educación adecuado.

Además de poseer la empresa una persona capacitada, es necesario también, contar con un local adecuado que permita privacidad, comodidad y tranquilidad, para evitar situaciones embarazosas al entrevistado.

1.2.5 Psicometría

Es la técnica psicológica que se basa en la aplicación de tests o pruebas, para medir manifestaciones psíquicas de los individuos, tales como: aptitudes, capacidades, habilidades, conocimientos, adaptabilidad social, introversión, etc.

Su función es la de medir los aspectos psíquicos en forma cuantitativa y/o cualitativa. Es una ayuda para detectar aspectos o características de un individuo que con la simple entrevista, observación, biografía, etc., no puede percibirse. Es un instrumento indispensable para los psicólogos, que les permite realizar diagnósticos o pronósticos más objetivos que los basados en la simple observación.

La psicometría tiene su aplicación en los campos:

Educativo: Orientación escolar y vocacional.

Clínico: Para detectar problemas de personalidad.

Industrial: Selección y clasificación de personal.

En nuestro medio se utilizan las pruebas psicométricas en los tres campos mencionados.

En el campo industrial, el que en este momento nos interesa, las pruebas más utilizadas en la selección y clasificación de personal son las que a continuación se detallan:

1.2.6 Los tests o pruebas

Consisten en una prueba o un conjunto de éstas, cuya finalidad es la de reconocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras y para medir aspectos del individuo a quien se aplican, como: personalidad, inteligencia, conocimientos, aptitudes, etc. con el fin de realizar un diagnóstico, pronóstico u orientación.

Se considera que la simple reunión de un conjunto de preguntas no constituye una prueba en sí, ésta debe satisfacer ciertas condiciones básicas:

- a. La muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan.
- b. Las preguntas contenidas en las pruebas deben administrarse en forma igual a todos los sujetos que sean sometidos a ellas.
- c. Las pruebas psicométricas deben tener las características necesarias de validez, confiabilidad y estandarización.

La validez de un test "se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejan en las características correspondientes dentro de la ejecución del trabajo."(11)

La confiabilidad de un test "se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados por el mismo test en diferentes ocasiones."(12)

La estandarización de un test "consiste en la determinación estadística de los mínimos y los máximos para un grupo de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc.,

(11) Agustín Ponce Reyes. Administración de personal. p. 88.

(12) Anne Anastasi. Tests psicológicos, p. 74.

a quienes ha sido aplicado."(13)

1.2.7 Clasificación de las pruebas

Las pruebas por la forma de operación pueden ser:

Proyectivas:

Son las pruebas que por la estructura de sus items no se limita a la respuesta. Estimulan el fenómeno de la proyección psíquica, el sujeto reconoce un rasgo de su personalidad en otras personas o cosas. El sujeto emite respuestas libres. Estos pueden ser orales, escritas o gráficas.

No proyectivas:

La estructura de los reactivos sólo permiten una respuesta, por lo que son pruebas cuantificables y limitadas.

Factoriales:

Son aquellas factibles de comparar o equiparar con otras que miden el mismo aspecto. Por este medio es posible predécir que los resultados se obtendrán de un examen conociendo los resultados de otros similar.

No factoriales:

Estas no son posibles de comparar con otras y su validez se basa en la estandarización que se haga de ellas.

Por el área que miden:

Personalidad:

Estas pruebas miden o exploran rasgos de carácter,

(13) Agustín Ponce Reyes. Ob. Cit. p. 89.

introversión, intereses, voluntad, afectivos, etc.

Suficiencia:

Miden la capacidad intelectual, lo adquirido culturalmente (conocimiento) y rasgos biológicos. Se deviden en pruebas de inteligencia, conocimientos y aptitudes.

Por el procedimiento de administración en:

individuales:

Las pruebas que solamente se pueden administrar a un individuo a la vez.

Colectivas:

Son las pruebas que se pueden aplicar a varios individuos a la vez.

Por la forma de aplicación en:

No verbales (mudos):

Son aquellas pruebas en las que no existe respuesta verbal, son más de ejecución práctica.

Orales:

En estas pruebas el sujeto responde en forma oral a las preguntas formuladas por el examinador.

Escritos:

Más conocidos como de lápiz y papel, en ellos se contestan preguntas o resuelven problemas en forma escrita.

Instrumentales:

En estas pruebas hay manipulación de aparatos y dispositivos mecánicos, por medio de los cuales se miden aspectos relativos al sujeto,

Por la forma de compsoición en:

Unico:

Son los que miden un aspecto específico del sujeto.

Graduado:

Son varias pruebas similares, que tienen una dificultad creciente de resolución, y miden exclusivamente un aspecto del individuo.

Batería:

Es un conjunto de pruebas que por su variedad de elementos que la conforman, están destinados a medir varios aspectos de la persona examinada.

Por la finalidad en:

Cualitativos:

Son los que sirven para determinar la presencia o ausencia de un aspecto particular en un individuo.

Cuantitativos:

Son aquellas pruebas en las cuales se puede expresar en forma numérica la presencia cualitativa de un aspecto.

Diagnóstico:

Son las pruebas que se utilizan para determinar la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo en el momento de la aplicación de la prueba.

Pronóstico:

Son las pruebas destinadas a determinar cómo será el comportamiento o rendimiento del sujeto en el futuro.

Dentro de las pruebas psicométricas cabe mencionar con mayor énfasis a las que miden *SUFICIENCIA* (inteligencia, conocimientos y aptitudes), especialmente las pruebas de inteligencia porque fueron éstas el origen de la psicometría.

1.2.7.1 Pruebas de capacidad mental

Son las que miden la capacidad intelectual, conocimientos y las adquisiciones culturales.

Puede ser aplicadas en forma individual o colectiva. Específicamente en nuestra tarea se va a utilizar para seleccionar candidatos a empleos manuales y ejecutivos, para predecir qué candidatos permanecerán en el puesto; para otorgar ascenso; para saber qué ente será productiva y para predecir quiénes aprovecharán mejor los programas de entrenamiento.

La mayoría de estas pruebas se han diseñado para resolverlas en 15 o 20 minutos.

Thurstone realizó estudios sobre la naturaleza de las capacidades mentales a través de una serie de análisis de los factores que intervienen en estas pruebas, especificando la existencia de ocho (8) factores que son: comprensión verbal, fluidez de palabra, memoria, razonamiento inductivo, habilidad numérica, rapidez de percepción, visualidad espacial y razonamiento abstracto. A raíz de esta clasificación se han elaborado una serie de pruebas y entre las más empleadas están:

Pruebas de capacidad mental de OTIS:

Elaboradas por Arthur Otis, constan de 75 preguntas, las hay de comprensión verbal y de relaciones matemáticas.

Es una prueba de autoaplicación, tiene un límite de 30 minutos, el resultado se expresa en términos de cociente intelectual (C.I.), que es el resultado de dividir la edad mental entre la edad cronológica del examinado.

Esta prueba mide comprensión verbal y habilidad numérica. Hay dos tipos de esta prueba:

- a. Otis Intermedio: Para sujetos de hasta 18 años.
- b. Otis superior: Diseñado para sujetos de más de 18 años.

vas, en orden de dificultad creciente. Tiene un límite de 20 minutos para su aplicación. Su mayor validez: discriminar empleos de ventas y oficina.

Test de matrices progresivas de Raven

Hecho por el psicólogo inglés John C. Raven en 1936. Es un test colectivo no verbal-no manual (se aplica sin importar edad, educación, idioma, aptitud verbal y motriz), que consta de 60 láminas de figuras geométricas, distribuidas en 5 series de 12 items cada una. Cada serie presenta un orden de dificultad creciente. No tiene tiempo límite de aplicación aunque se anota el tiempo empleado para su resolución.

El test consiste en imágenes en las que falta un trozo, como si estuvieran recortadas. Debajo de la imagen hay trozos dibujados que tienen la misma forma pero diferentes dibujos que el que falta. La tarea consiste en encontrar el trozo que tiene el dibujo adecuado para encajar en la imagen.

Sirve para medir la capacidad intelectual (observación, comparación y pensar racional) en medidas de factor "g" (es un factor común general de las habilidades).

El test cuenta de manual (guía de aplicación, puntuación y evaluación), cuaderno de matrices (60 láminas en blanco y negro), hoja de respuestas, clave de clasificación y tablas de valorización (escala general para sujetos normales de 12 a 65 años y escala especial para menores de 12 años y sujetos con daño cerebral).

El puntaje burdo de la prueba se traduce a perceptiles.

Dentro del grupo de pruebas de suficiencia se encuentran las aptitudes, que son usadas con frecuencia tanto en orientación vocacional como en selección

vas, en orden de dificultad creciente. Tiene un límite de 20 minutos para su aplicación. Su mayor validez: discriminar empleos de ventas y oficina.

Test de matrices progresivas de Raven

Hecho por el psicólogo inglés John C. Raven en 1936. Es un test colectivo no verbal-no manual (se aplica sin importar edad, educación, idioma, aptitud verbal y motriz), que consta de 60 láminas de figuras geométricas, distribuidas en 5 series de 12 items cada una. Cada serie presenta un orden de dificultad creciente. No tiene tiempo límite de aplicación aunque se anota el tiempo empleado para su resolución.

El test consiste en imágenes en las que falta un trozo, como si estuvieran recortadas. Debajo de la imagen hay trozos dibujados que tienen la misma forma pero diferentes dibujos que el que falta. La tarea consiste en encontrar el trozo que tiene el dibujo adecuado para encajar en la imagen.

Sirve para medir la capacidad intelectual (observación, comparación y pensar racional) en medidas de factor "g" (es un factor común general de las habilidades).

El test cuenta de manual (guía de aplicación, puntuación y evaluación), cuaderno de matrices (60 láminas en blanco y negro), hoja de respuestas, clave de clasificación y tablas de valorización (escala general para sujetos normales de 12 a 65 años y escala especial para menores de 12 años y sujetos con daño cerebral).

El puntaje burdo de la prueba se traduce a perceptiles.

Dentro del grupo de pruebas de suficiencia se encuentran las aptitudes, que son usadas con frecuencia tanto en orientación vocacional como en selección

de personal.

1.2.7.2 Pruebas de aptitudes

Pruebas de aptitud mecánica y motora

Las pruebas que se ocupan de la aptitud mecánica se clasifican en mediciones de información o razonamiento mecánico y mediciones de relaciones espaciales; las pruebas motoras miden habilidad fina y gruesa.

La razón por la cual se incluyen estos dos tipos de pruebas en la misma clasificación es porque muchas tareas mecánicas abarcan relaciones espaciales y motricidad (fina y gruesa), manipulando piezas y partes, estando ambas en íntima relación.

Prueba de relaciones espaciales de Minnesota

Consta de 58 formas geométricas cortadas de una tabla grande. La tarea consiste en colocar los recortes en los lugares apropiados con tanta rapidez como sea posible. Se anota el tiempo y la cantidad de errores.

Se diseñó para comprobar la destreza y las relaciones espaciales.

Prueba de papel de relaciones espaciales de Minnesota

Esta es una prueba de papel y lápiz, consta de 64 items de selección múltiple. Cada item presenta las partes de una figura geométrica cortada en pedazos, seguida de 5 formas geométricas ensambladas, la tarea consiste en seleccionar la forma que representa lo que se obtendría si se ensamblaran las piezas de la figura cortada.

Esta prueba no parece tener una alta correlación con las pruebas de inteligencia o con otras aptitudes mecánicas.

Mide la capacidad de concèbir objetos en dos o tres dimensiones.

Tablero de Pernos de Purdue

Es una prueba que consta de dos partes. Requiere velocidad y que se coloca pernos en pequeños orificios del tablero, empleando, primero la mano al mismo tiempo. Las dos partes de la prueba tiene como fin medir la detreza manual y la destreza dactilar fina, respectivamente.

Prueba de rapidez de manipulación de Minnesota

Consta de dos partes, la primera denominada de "colocación", la segunda de "giro". La prueba consiste en que el sujeto le de vuelta a unos bloques volviendo a ponerlos en sus orificios. La clasificación de la persona es el tiempo que necesita para completar cada tarea. Las dos partes no tienen una alta correlación.

Además de las pruebas de aptitudes descritas, existen otras que abarcan mayor cantidad de aspectos de individuo y son las baterías.

Las baterías de tests

Están constituidas por una combinación de pruebas varias, destinadas a descubrir las diversas características que se encuentran en cada persona. Entre las baterías de tests más utilizadas en el país se encuentran:

Tests de aptitudes diferenciales (TAD)

Es una batería útil y práctica, constituye un instrumento completo para medir las aptitudes y habilidades de estudiantes de escuelas secundarias y universidades y puede ser usado en la selección de personal.

La finalidad de cada uno de los tests que confor-

man la batería es contribuir por sí mismo, a la comprensión de aptitudes del sujeto. Existen dos formas, la "A" y la "B". La utilizada en Guatemala es la forma "A". Las normas de calificación son diferentes para hombres y para mujeres, se toma en cuenta también, el grado de escolaridad para determinar qué tabla se utiliza para calificar.

Los tests que forman la batería son seis:

Razonamiento Verbal:

Consta de 50 preguntas con un tiempo límite de 30 minutos. Mide la capacidad para comprender lo que se expresa por medio del lenguaje (oral y escrito); para generalizar y pensar en forma organizada. Puede predecir el éxito en actividades en donde el uso y la comprensión del lenguaje son importantes. Para su calificación se emplea una clave, se toman en cuenta sólo las respuestas correctas.

Habilidad Numérica:

Mide la capacidad para manejar números y de resolver problemas cuantitativos. Por lo cual predice el éxito en carreras de física, química e ingeniería, así como en trabajos de contaduría y en todas las que se utiliza el pensamiento matemático. Tiene tiempo límite de aplicación de 30 minutos.

Razonamiento abstracto

Consta de 50 reactivos, tiene un tiempo de aplicación de 25 minutos. Mide la habilidad para resolver problemas lógicos y el razonamiento no verbal. Predice el éxito en ocupaciones que requieren relaciones entre objetos más que de palabras y números. En la clasificación hay que emplear dos claves: correctas e incorrectas, se aplica la fórmula $C - 1/4 I$.

Razonamiento mecánico

Mide la habilidad para comprender principios mecánicos y físicos. Predice el éxito en ocupaciones como mecánica, carpintería, armaduría, etc. Tiene un tiempo límite de 30 minutos. Para su calificación se emplean dos claves: correctas e incorrectas y se aplica la fórmula $C - 1/2$

I.

Relaciones espaciales

Mide la capacidad de imaginar y concebir objetos en dos y tres dimensiones. Predice el éxito en dibujo lineal, diseño, arquitectura, etc. Tiene un tiempo límite de aplicación de 30 minutos. Se necesitan para su calificación dos claves correctas e incorrectas y la fórmula $C - I$.

Velocidad y exactitud

Esta prueba consta de dos partes, con tiempo de 3 minutos cada una, la primera parte no se califica, se realiza para que el sujeto comprenda el mecanismo. Esta prueba mide la rapidez de percepción, la habilidad para retener algo en la memoria. Predice el éxito en trabajos de archivo, mecanografía, secretarías, codificación, etc.

Para su calificación se utiliza una clave que indica el número de respuestas correctas.

Esto es lo que individualmente mide cada uno de los tests, pero es de utilidad considerar simultáneamente los resultados obtenidos por dos o más tests de la batería. "Los tests de razonamiento verbal, habilidad numérica y razonamiento abstracto, miden funciones asociadas con la inteligencia general."⁽¹⁴⁾

La desventaja de su aplicación en la industria,

⁽¹⁴⁾ Binet, George K. y otros. Test de aptitud Diferencial, pp.2

estriba en el tiempo, ya que es necesario pasarla en varias sesiones.

Test de Aptitudes mentales (AMP)

Consta de una prueba de comprensión verbal de 60 items, con un tiempo de duración de 4 minutos. La de razonamiento de 40 items y 6 minutos de aplicación. La de concepción espacial de 30 preguntas y 5 minutos de tiempo. La de cálculo que tiene 75 problemas y 6 minutos para responderla. Por último la de fluidez verbal en la cual se dice al que es examinado que tiene que poner todas la palabras que recuerde que empiece con una letra determinada. Tiene un tiempo de duración de 5 minutos. Esta prueba es una adaptación del PMA de Thurstone.

1.2.7.3 Pruebas de capacidad sensorial

Son las que determinan la capacidad que tienen un individuo para percibir la visión de colores, agudeza visual y la sensibilidad auditiva. Se ha descubierto que el éxito en ciertos trabajos está en relación directa con los atributos mencionados.

Pruebas de visión

La visión es una capacidad bastante compleja, que consiste en muchos tipos diferentes de habilidades visuales. Se pueden distinguir entre la capacidad para ver cosas alejadas (visión lejana) y la capacidad para ver cosas cercanas (visión cercana). Las personas difieren también, en cuanto al grado en el cual pueden percibir bien las distancias relativas (percepción profunda) y hasta qué punto pueden diferenciar bien los colores (visión de colores).

Gráfica de Snellen

Consiste en la presentación de hileras de letras que disminuyen gradualmente de tamaño desde la parte superior hasta la inferior de la gráfica. La persona

se sitúa a una distancia de 6 metros de la gráfica y se le pide que lea las líneas sucesivamente, hasta que ya no puede distinguir las letras. A continuación se calcula una relación que expresa su agudeza visual mediante la fórmula:

distancia a la que la persona examinada puede leer las líneas impresas (6 metros)

Agudeza Visual

distancia a la que las personas promedio pueden identificar la misma línea.

Pruebas de Oído

La agudeza auditiva tiene muchas dimensiones, aunque la dimensión más común es el punto hasta el cual una persona es sensible a los sonidos de tono distinto. El individuo sometido a esta prueba escucha la tonalidad cuya intensidad va aumentando gradualmente, hasta el punto que ya no es capaz de discriminar sonidos.

1.2.7.4 Inventarios de intereses y valores

Son las pruebas que determinan o valorizan los intereses de una persona hacia ocupaciones determinadas, tienen gran influencia en el éxito del individuo.

Inventario de intereses vocacional de Strong

Diseñado por E. K. Strong Jr., se compone de 47 claves ocupacionales diferentes para hombres y 28 claves son para ocupaciones de alto nivel, además hay claves que pueden usarse para evaluar la madurez de los intereses, el nivel ocupacional, la masculinidad y el nivel de especialización.

Inventario de preferencias de Kuder

Las formas más usadas de este inventario son

la vocacional y la ocupacional. La primera se compone de alternativas de elección forzada, donde la persona escoge entre 3 actividades la que más y la que menos le agrada.

La forma ocupacional se realizó de manera parecida al interés vocacional de Strong, pero sólo con 38 claves ocupacionales diferentes.

Estudio de valores de Allport Vernon - Lindzey

Es un test que mide el predominio en un individuo de las 6 siguientes categorías de valores:

Teórico:

Valor que se caracteriza por un interés predominante en el descubrimiento de la verdad.

Económico:

Valor que hace hincapié en lo útil y lo práctico.

Estético:

Coloca el valor más alto en la forma y la armonía.

Social:

Es considerado y pasivo el individuo en el que predomina este valor. El altruismo es la característica de este valor.

Político:

Interés por el poder personal, la influencia y el renombre. Se persigue obtener control sobre los demás.

Religioso:

Su característica principal es la verdad, la paz y la armonía interior. Busca la unidad del hombre y el universo.

En la aplicación de la prueba el sujeto selecciona elementos que están inmersos dentro de cada uno de estos 6 campos. Cada elemento requiere la preferencia

de dos o cuatro alternativas que contienen diferentes categorías de valores.

El test consta de una hoja de respuestas con clave y perfil incluidos y un folleto que tiene dos partes. En la primera parte las dos alternativas se valoran 3 y si sólo tiene una ligera preferencia por una de ellas, entonces, se valoran 2 y 1 respectivamente.

En la segunda parte las respuestas están valoradas por orden de preferencia personal dando 4 a la alternativa más atractiva, 3 a la que le sigue en preferencia, 2 a la siguiente y 1 a la menos atractiva, los resultados se expresan en un perfil.

1.2.7.5 Pruebas de personalidad

Miden los diversos factores que forman la personalidad tales como: conducta, sociabilidad, estabilidad emocional, adaptación, feminidad, masculinidad, relaciones personales, etc.

Las pruebas que miden la personalidad se pueden clasificar en inventarios de información, pruebas proyectivas o gráficas. Generalmente los inventarios de información sobre uno mismo implican respuestas a una pregunta, la esencia de la respuesta es la auto-descripción. Las pruebas proyectivas implican la obtención de una respuesta libre o no estructurada del sujeto.

Tests Proyectivos

Test de Rorschach

Esta prueba fue creada por Hermann Roschach en 1942. Consiste en una serie de manchas de tinta, el sujeto tiene que indicar libremente lo que ve, ya sea en proporciones o en la lámina completa. El examinador analiza las respuestas, la interpretación

se basa en el tipo de respuestas. Se cree que la prueba tiene valor de diagnóstico para analizar la personalidad y sus aspectos emocionales.

Test de apercepción temática (TAT)

Fue preparado por Murray en 1943. Consiste en presentar al sujeto una serie de láminas que contiene escenas y se le pide que haga un relato improvisado de cada una de ellas. El análisis de los temas relatados revela los impulsos dominantes en el sujeto.

Estas pruebas por su carácter subjetivo y basarse en interpretaciones, necesitan que el examinador sea una persona competente.

Inventarios de personalidad (pruebas autodescriptivas) Inventarios Multifasético de personalidad de Minnesota (MMPI)

Es el inventario de personalidad más empleado. Consta de 566 enunciados afirmativos, a los que el sujeto responde: verdadero, falso o no lo sé.

Tiene elementos de gran contenido y toca aspectos tales como: actitudes sexuales, religiosas, políticas, sociales, educación, ocupación, familia, matrimonio, salud, síntomas somáticos, manifestaciones neuróticas y psicóticas de la conducta como: Estados compulsivos y obsesivos, ilusiones, alucinaciones, ideas alusivas, fobias, tendencias sádicas y masoquistas.

Su administración dá puntuaciones en 10 escalas clínicas:

Hs	Hipocondría	Triada neurótica
D	Depresión	
Hi	Histeria	
Dp	Desviación psicopática	
Mp	Masculinidad - feminidad	

Pa Paranoia
Pt Psicastenia
Es Esquizofrenia
Ma Hipomanía
Sil Introversión social

Además proporciona cuatro escalas de validez (? , L, F, K), que pueden utilizarse para determinar la comprensión y cooperación del sujeto al tomar la prueba. Estas escalas presentan comprobaciones sobre el descuido, la incomprensión, el fingimiento, el efecto de la tendencia a dar ciertas respuestas y a tomar determinadas actitudes al efectuar la prueba.

Las puntuaciones de validación incluyen:

Escala ?:

Por medio de ella se determina los items que no fueron contestados.

Escala L (escala de mentiras):

Basada en un grupo de elementos que hacen que el sujeto aparezca con un aspecto favorable, pero que indica que es probable que no se hayan contestado sinceramente las preguntas.

Escala F (puntuación de validez):

Determinada por una serie de elementos que permiten determinar la validez de la prueba.

Una puntuación alta en F, puede indicar errores de calificación, descuido en las respuestas, fingimiento deliberado, etc.

Escala K (puntuación de corrección):

Utiliza una combinación de elementos especialmente elegidos y proporciona una medida de la actitud

al efectuar la prueba, se relaciona con L y F.

Esta prueba consta de:

Inventario (folleto de utilización múltiple de 566 preguntas).

Hojas de respuestas

Hojas de perfil (diferentes para hombres y mujeres)

Juego de 14 claves y manual de evaluación.

Esta prueba no tiene tiempo límite de aplicación.

Su uso en la industria es limitado debido sobre todo a su longitud, costo elevado, terminología clínica y por la necesidad de contar con una persona especializada para su evaluación.

Inventario de la personalidad de Bernreuter

Consiste en una combinación de medidas previas de la personalidad. Consta de 125 preguntas a las cuales se tiene que responde con un SI o un NO y da calificaciones en las siguientes áreas:

B1N	Neuroticismo	F1C	Confianza
B2S	Autosuficiencia	F2S	Sociabilidad
B3I	Introversión		
B4D	Dominación		

Las cuatro primeras escalas las confeccionó Bernreuter, de allí que su clave aparezca con una B al principio. Posteriormente Flanagan (1935), sometió la prueba a un análisis factorial y descubrió dos escalas relativamente dependientes (son las que llevan al inicial F). Estas claves deben utilizarse en lugar de las cuatro primeras y no al mismo tiempo.

1.2.7.6 Tests de ocupaciones

Este tipo de pruebas son las más utilizadas en la selección de personalidad. Se refieren al manejo de máquinas o conocimientos relativos a una tarea

o puesto que tenga un individuo.

Se dividen en teóricos y prácticos.

Teóricos:

En estos se le hacen preguntas al sujeto, concernientes al puesto o se le aplica un test estructurado, que contenga ítems relativos a la tarea. Ejemplo de este tipo de preguntas es: *Cómo ordenaría alfabéticamente las siguientes palabras...?*

Prácticos:

En este tipo de pruebas el individuo tiene que demostrar su capacidad para un puesto, ejecutando una tarea relativa al mismo.

Ejemplo de este tipo de pruebas son las que se le practican a una secretaria al solicitar el puesto, se le hace una prueba de mecanografía (velocidad, exactitud, limpieza y orden), ortografía, archivo y redacción.

Estas pruebas son bastante útiles, ya que, los resultados de una prueba de aptitudes dicen que un aspirante es apto para un puesto, pero es la práctica misma la que corrobora ese dato; por lo tanto las pruebas de aptitudes y las prácticas (de ocupación) deben emplearse como complementarias.

Este tipo de pruebas deben ser calificadas por personas que estén familiarizadas con la tarea a medir. Por ejemplo, si es una plaza de reproducción debe de ser un encargado de este puesto o un operador de estas máquinas.

1.2.7.7 Ventajas y desventajas de las pruebas

Dentro de las ventajas que ofrecen las pruebas psicométricas, se pueden mencionar las siguientes

La comparación de sus resultados con otros procedimientos de estimación, como son la entrevista, los exámenes de capacidad, etc.

Permiten conocer las diferencias y las reacciones de un individuo bajo diferentes circunstancias.

Diferenciar a las personas con deficiencia intelectual.

La clasificación de las personas con respecto a su aptitud, para el aprovechamiento de instrucción escolar y laboral.

Ayudan en la selección y clasificación de personal en la industria. Identificación de rasgos psicológicos y culturales.

Las desventajas de las pruebas aplicadas en nuestro medio son: a) la falta de estandarización en relación a nuestro ámbito cultural. b) La carga cultural que algunas poseen pone en desventaja a las personas que no tienen acceso a estímulos como los que aparecen en las pruebas. c) La aplicación de las pruebas por personas que poseen escasa o ninguna preparación para ello. d) El abuso de su utilización. e) El apareamiento de partes o tests completos en revistas populares, que hacen perder confiabilidad y validez debido a la familiarización con el mecanismo de funcionamiento.

La aplicación excesiva de pruebas en una sola sesión, que conlleve a la fatiga mental del individuo examinado y por consiguiente a un bajo rendimiento, reflejado en los resultados de las pruebas. La etiquetación equivocada que pueda hacerse de un individuo, debido a errores en la calificación o mala interpretación.

En lo relativo al ambiente físico, requiere de un lugar apropiado, ya que la aplicación de las

pruebas psicométricas en condiciones inadecuadas, provoca también, bajo rendimiento. Entre las condiciones que provocan problemas para la aplicación de las pruebas están:

Escritorios de paleta:

Por su reducido espacio no permiten la manipulación adecuada de las hojas o cuadernillos de las pruebas.

Falta de iluminación:

Puede llevar a equivocaciones por falta de visibilidad adecuada.

Falta de ventilación:

Esto puede provocar sofocamiento si la concurrencia es mucha.

Espacio reducido:

Permite que los examinados puedan observar la tarea del vecino, por lo que los resultados no son de confiar.

1.2.8 Proceso sistemático para la selección de personal

El proceso de selección de personal, es el conjunto de pasos sistemáticos que permiten por medio de técnicas adecuada, escoger a un individuo o individuos para un puesto determinado.

Sabiendo que la selección de personal implica la elección de un sujeto que posee características especiales de acuerdo a los requerimientos de un puesto. Este proceso comprende varios pasos, en los que se pueden incluir algunos de los que a continuación se mencionan:

1. Análisis de Puestos:

Es la descripción de las características humanas requeridas para que un puesto sea desempeñado con éxito.

Es la infraestructura donde descansa todo el

proceso de selección, por medio de él se conocen las características que debe poseer un aspirante al puesto, los requisitos mínimos que debe llenar, las preguntas a formular en la entrevista y qué tipo de pruebas se deben aplicar.

Es la parte no visible del proceso de selección, aunque es su fundamento.

2. Reclutamiento de candidatos:

Es el llamamiento que se hace para que los interesados se presenten a ofrecer sus servicios, esto se realiza a través de los medios de comunicación (radio, prensa y televisión), sindicatos, oficinas de empleos, institutos técnicos y vocacionales, etc.

En este aviso se especifican los requisitos mínimos que exige la empresa.

3. Revisión de credenciales:

Dentro del proceso es el primer filtro, por este medio se van a rechazar a todos los aspirantes que no llenen los requisitos mínimos exigidos por la institución. La lectura de los documentos presentados por el sujeto va a permitir hacer la eliminación o aceptación para el paso siguiente.

4. Ficha de solicitud de empleo:

El aspirante llena este formato, que recaba información sobre datos generales, escolares y relativos al puesto.

5. Entrevista:

Es el segundo filtro, aquí el entrevistador decide qué sujetos deben pasar las pruebas y cuáles no.

6. Aplicación de pruebas:

Pueden consistir éstas en la aplicación misma del trabajo, en exámenes para medir aptitudes, habilidades o conductas relativas al puesto y en pruebas de personalidad.

7. Informe de resultados:

Aquí se les comunica a los sujetos quienes aprobaron las pruebas y están aptos para desempeñar el puesto, que existe la posibilidad de su contratación.

Pero aquí no termina todo, las personas que han solventado satisfactoriamente las pruebas, todavía se ven sometidos a otro tipo de investigaciones.

8. Comprobación de referencias:

Por este medio se investigan en los lugares anteriores de trabajo, las cuales de retiro del aspirante y el tipo de conducta demostrado durante su permanencia en la empresa consultada.

9. Práctica de examen médico:

Se establece el estado de salud del aspirante, sobre todo en aquellos puestos en los que el sujeto esté sometido a trabajos fatigosos o con tensión.

10. Entrevista final:

Todos los pasos anteriores son realizados por la misma persona, el psicólogo. En este último aparece un personaje que ha estado alejado del proceso: el gerente o dueño de la empresa, quien por el derecho que le confiere su jerarquía decide quién o quiénes serán contrados.

1.3 Premisas

El trabajo es una condición necesaria para que

el hombre satisfaga sus necesidades, por lo tanto, es una actividad que no puede ser relegada por el ser humano.

La alta tecnificación existente ha llevado a cabo la diversificación de tareas, obligando a la elección de los individuos con mayor capacidad para su ejecución. La selección de personal, es pues, en nuestros días una actividad de gran importancia para el quéhacer del trabajo.

La selección de personal, efectuada por personas no calificadas para el efecto, produce resultados no confiables o negativos.

El ambiente físico es muy importante para la aplicación de las técnicas para la selección de personal, y que puede determinar el buen o mal rendimiento del sujeto al ser evaluado.

La aplicación de una sólo técnica en la selección, no permite discriminar entre los sujetos aptos y los que no lo son, por lo cual no es un índice confiable para una selección adecuada.

Para que la selección de personal se de en forma eficiente, es necesario que se cuente con las técnicas necesarias, ambiente apropiado y personal competente para aplicarlas e interpretarlas.

De la adecuada selección de personal, va a depender en gran medida que el proceso productivo sea eficiente y que el individuo que la realiza cumpla bien su función ejecutora y a la vez sienta satisfacción por la tarea que realiza.

1.4 Hipótesis

Dentro del proceso de selección de personal intervienen tres factores fundamentales:

El elemento humano:

Que es el encargado de la aplicación e interpretación de las técnicas. Las técnicas pueden ser administradas por personas que las desconozcan o las manejen poco, pero en la interpretación es necesario que lo haga una persona capacitada y con especialización en la materia

Las técnicas:

Que son los mecanismos que posibilitan abarcar y medir los aspectos que son necesarios para que un individuo realice una tarea con éxito. Por lo tanto deben de ser escogidas y estructuradas adecuadamente.

El ambiente físico:

Que incluye local, mobiliario, iluminación, ventilación etc., deben de ser apropiados.

Cuando uno de estos tres aspectos es deficiente, se puede concluir que la selección de personal no es confiable.

En base a lo anterior se plantea que:

"EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL -ADMINISTRATIVO Y/O DE SERVICIOS- EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, SE REALIZA EN FORMA INADECUADA, POR NO DARSE LOS TRES FACTORES FUNDAMENTALES (ELEMENTO HUMANO, TECNICAS ADECUADAS Y AMBIENTE FISICO OPTIMO)".

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Descripción del campo de trabajo

El campo de trabajo se circunscribe el área comprendida por la Universidad de San Carlos de Guatemala en la zona 12 de esta capital, abarcando las facultades de: Arquitectura, Ingeniería, Humanidades, Ciencias Químicas y Farmacia, Odontología, las Escuelas de Ciencias Psicológicas, Trabajo Social, Historia, Calusac y la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción.

2.2 Selección y descripción de la muestra

Los secretarios o Encargados de la Selección de Personal de las diferentes facultades, son las personas que participan en la Selección de Personal Administrativo y/o de Servicios de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se seleccionó a la totalidad de individuos que conforman el universo haciéndolo de una forma intencionada.

Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por los secretarios u oficial mayor de las unidades académicas, por otras personas que tuvieran relación directa con el proceso de selección, y por el Encargado de la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción, de la Oficina de Administración de personal en Rectoría.

2.3 Descripción y diseño de técnicas e instrumentos

Se seleccionó la técnica de la entrevista abierta, por ser ésta, la que proporcionaba una información más amplia y cubría las necesidades de la investigación. Fue diseñada por el grupo investigador con el fin de obtener la información pertinente al estudio.

2.4 Descripción y aplicación de técnicas e instrumentos

La entrevista fue conformada por 13 items, (véase

Apéndice). Se aplicó en forma directa (personal), en las facultades de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas y Farmacia, Ingeniería, Odontología, Escuela de Ciencias Psicológicas y Calusac.

En las Unidades Académicas siguientes fueron entregados para que las respondieran y fueron recogidas después: Humanidades, Veterinaria, Trabajo Social, e Historia.

La razón por la cual se utilizaron los dos procedimientos obedeció a limitaciones de tiempo por parte de los entrevistados, en el momento de ser requerida la información.

2.5 Métodos estadísticos utilizados

Por las características propias de las técnicas utilizadas, la información obtenida no dió opción que se tabularan las respuestas en forma estadística, por lo que se expresaron en porcentajes y cualitativamente.

CAPITULO III

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 Presentación de resultados

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma, no lucrativa, de carácter técnico-administrativo con funciones de docencia, investigación y servicio específicamente. Para realizar sus actividades ha instituido varios tipos de puestos o servicios. Existiendo servicios exentos, sin oposición y por oposición.

En el servicio por oposición se encuentran contemplados los puestos de oficiales, mecanógrafos y demás empleados subalternos de las Escuelas Facultativas. Se le llama servicio por oposición ya que para optar a un puesto es necesario someterse a exámenes, en los cuales participan varios aspirantes, escogiéndose entre todos el que mejor satisfaga las exigencias del contratante.

El servicio por oposición se encuentra regido por el Estatuto de Relaciones Laborales (La Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal), que está en vigencia desde el 8 de junio de 1979. La esencia de este estatuto se encuentra establecida en su capítulo I, artículo 1o. que dice: "El presente estatuto regula las relaciones de trabajo entre la Universidad de San Carlos y su personal con el fin de lograr un mejor rendimiento cualitativo y cuantitativo en sus funciones."
(15)

La asignación de puestos se encuentra contemplada en el Capítulo I, Artículo 3o., inciso 1 del citado estatuto haciendo mención de que "Los puestos en la Universidad de San Carlos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficien-

(15) La Universidad de San Carlos y su personal. Guatemala: 1979.
p. 1.

cia y honradez."(16)

El proceso de evaluación de aspirantes a puestos a nivel administrativo y de servicio de la Universidad de San Carlos se encuentra centralizado en Rectoría, siendo la Oficina de Administración de Personal por medio de la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción la encargada de llevarlo a cabo.

Para conocer los pasos que se siguen en el proceso de selección, se entrevistó al encargado de la Unidad de Reclutamiento, selección e Inducción, quien detalló la secuencia seguida.

Procedimiento:

Al existir una vacante se hace una convocatoria (reclutamiento) por medio de la Oficina de Administración de Personal, por lo menos con 15 días de anticipación a la fecha de aplicación de pruebas. En dicha convocatoria se indican los requisitos mínimos exigidos y deseados, así como, los deberes y atribuciones del puesto. Esta convocatoria se hace primero a nivel de empleados de la Universidad que puedan promover si nadie llena los requisitos mínimos, se procede a realizarla a nivel general o externo a través de los medios que se considere convenientes.

A los aspirantes se les hace una entrevista inicial, determinándose quiénes llenan los requisitos exigidos. Las personas aceptadas reciben formularios y se les cita para que se sometan a los exámenes.

Los exámenes aplicados son específicos del puesto a ocupar y se dividen en teóricos y prácticos.

La calificación de los documentos y pruebas se hace en base a tablas de exigentes para el efecto, distribuyéndose la ponderación de la manera siguiente:

(16) La Universidad de San Carlos y su personal. Guatemala, 1979.

Estudios realizados	directa y afin.
40% Experiencia	indirecta
	lejana, pero afin

60% Pruebas (teóricas y prácticas).

Se informó que en la actualidad están implementando pruebas psicométricas, pero no precisaron de cuáles se trataba. Los empleados y ex-empleados de la Universidad gozan de una ventaja sobre los demás aspirantes, ya que, les es adjudicado un punto por cada año laborado en la institución, hasta un máximo de 10 puntos.

Luego de la evaluación de las pruebas se procede al informe de resultados, el cual debe hacerse en un plazo no mayor de 8 días a partir de la fecha de aplicación de las pruebas. Las personas que alcanzan un puntaje de 60 o más se les califica como ELEGIBLES (personas con capacidad para desempeñar el Puesto). Los que obtienen los puntajes más altos tienen prioridad y son remitidos en número de 3 a 5 (según el puesto) a la Unidad Académica solicitante, para que sea ella en base a los resultados enviados y a una entrevista final, quien decida qué persona es contratada. Los resultados de los elegibles que no son contratados, son archivados y tienen validez por dos años.

La entrevista final de selección la realiza el Decano o Director conjuntamente con el Secretario u Oficialía Mayor de la Unidad Facultativa interesada. El elegido pasa por un período de prueba de dos meses, al término de los cuales si su rendimiento ha sido satisfactorio se hace la contratación definitiva.

En el transcurso de la investigación se pudo observar que la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción, no cuenta con un local apropiado para realizar la aplicación de entrevistas y pruebas, haciéndolo en la oficina que ocupa en donde el espacio es reducido, no hay mobiliario adecuado y se tiene distrac-

ctores frecuentemente. Cuando el número de aspirantes a evaluar es elevado, se realizan las pruebas en un salón de cualquier Unidad Académica que no tenga actividad por la mañana.

3.1.1 Resultados obtenidos de las entrevistas a los secretarios u Oficialía Mayor de las unidades Académicas de la USAC

Fueron entrevistadas 14 personas en relación al tema, de las cuales 2 entrevistas no se tomaron en cuenta, por cuanto que expresaron los indagados que tenían escaso tiempo de estar ocupado el puesto y desconocían lo relativo a lo investigado. Se consideró que sus respuestas no tenían elementos de juicio válidos por lo que no se tabularon.

A continuación se hace el detalle de los resultados obtenidos en las entrevistas.

De las personas entrevistadas el 75% respondió que la causa más frecuente de que ocurran vacantes en sus respectivas Unidades Académicas se debe a renuncia (retiro voluntario), el 17% lo atribuye a jubilación y el 8% a suspensiones del IGSS.

En relación a qué proceso siguen las Unidades Facultativas para llenar las vacantes, el 100% de los entrevistados manifestó que utilizan el procedimiento establecido por la Oficina de Administración de Personal.

Al inquirirse por la opinión que les merecía el procedimiento utilizado por la Oficina de Administración de Personal, el 83% de los entrevistados contestó que es satisfactorio, dando razones, tales como:

- Es un proceso objetivo.
- Quita presiones a nivel de personal administrativo de cada Unidad Académica.
- Permite la medición de aptitudes.

- Por ser elaborado bajo aspectos técnicos permite la selección imparcial.
- Es realizado por personas capaces.
- Economiza tiempo a las Unidades Académicas.
- Los elegibles son calificados por su capacidad.
- El 17% de los entrevistados considera que el procedimiento es inadecuado, basando su respuesta en razones como:
 - No se aplican pruebas de personalidad que permitan conocer mejor al aspirante.
 - No es confiable que las personas enviadas por la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción responden a los requerimientos del puesto a llenar.
 - No permite hacer substituciones inmediatas.
 - Es un procedimiento tardado y conlleva trastornos en el trabajo.
 - El número reducido de elegibles impide un marco de escogencia adecuado.
 - Limita la selección primaria por parte de cada Unidad Académica.
 - En relación a la cantidad de elegibles que les son remitidos, los entrevistados contestaron que es variable, tomándose como un promedio de 3 a 5.

De los entrevistados el 100% coinciden en la utilización de la entrevista, como procedimiento para efectuar la selección final y de ellos el 50% utilizan pruebas relativas al puesto además de la entrevista, para elegir al que ocupará el cargo.

De los entrevistados el 92% considera que los resultados del procedimiento final de selección utilizado en sus Unidades Académicas son satisfactorios. El 8% considera que los mismos son negativos.

Los entrevistados dieron su opinión acerca de cómo se puede mejorar el procedimiento final utilizado por las Unidades Facultativas.

- Elaboración de un examen estructurado por la Unidad Académica interesada.
- Mejor planificación del proceso de selección.
- Cambiar el sistema evaluativo, dando menor puntaje a la antigüedad de relación laboral .
- Darle mayor ponderancia a las pruebas prácticas relativas al puesto.
- Hacer más dinámica la selección, agilizando los trámites a seguir.

En relación a la pregunta de cómo es el rendimiento en general de las personas contratadas; de los entrevistados el 92% contestó que es satisfactorio y el 8% considera que es insatisfactorio.

Los entrevistados manifestaron que en forma general los empleados se encuentran ocupando puestos acordes a sus conocimientos y capacidades.

El 100% de los entrevistados manifestó que las personas que cubren puestos por interinato deben llenar los requerimientos exigidos al titular.

De los entrevistados el 92% se expresó contrario a la adjudicación de puestos en base a compadrazgos o recomendaciones manifestando que es una práctica que produce pésimos resultados y perjudica a la institución en su funcionamiento. El 8% considera que el procedimiento es aceptable.

En relación a la cuestión de que si en la Universidad se otorgan puestos por compadrazgos; de los entrevistados el 58% manifestó que si, el 25% que no y el 18% que desconocían si se daba o no.

Algunas de las personas que indicaron que no se daba este procedimiento, al serles formulada por primera vez la pregunta dudaron o manifestaron que algunas veces, rectificando luego, y negaron que ocurriera.

3.2 Análisis de resultados

Al realizar un minucioso análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se pudo determinar que el proceso de selección de personal Administrativo y de Servicio, en la Universidad de San Carlos, se encuentra centralizado en la Oficina de Administración de personal y es ejecutado por la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción. Las Unidades Académicas deben realizar la Selección final en base a los resultados obtenidos por los elegibles y en la aplicación de una entrevista final, lo cual no siempre ocurre así, ya que en algunas Unidades Facultativas primero colocan a una persona en el puesto y la ponen a prueba y luego la envían a que se someta a los exámenes. Indicando esto que el proceso establecido no es aplicado de manera uniforme.

Los tratados sobre Psicología Industrial y Selección de personal, mencionan como aspectos fundamentales a medir en el proceso de selección. Las aptitudes, capacidades y personalidad de los aspirantes. La Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción sólo emplea la entrevista y las pruebas (teóricas y prácticas) relativas al puesto a llenar, descuidando así los aspectos de personalidad y aptitudes, por lo que el proceso de selección adolece de fallas en cuanto a la implementación de las técnicas que permitan realizar una selección más objetiva y completa, con una base científica.

Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta, y que influye en los resultados de una selección es el factor físico-ambiental. La Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción no cuenta con un local y mobiliario apropiados para la aplicación de entrevistas y pruebas, siendo la oficina que ocupa muy reducida, produciendo una aglomeración entre las personas que laboran en ella y los aspirantes, lo cual puede causar inhibiciones, falta de atención y concentración en las respuestas de quienes son entrevistados o bien

distracciones o interrupciones cuando les son aplicadas las pruebas.

Aunado a ésto, el mobiliario no es el apropiado para responder pruebas, ya que la mayor parte de veces lo hacen en escritorios de paleta que son inadecuados para tal propósito. Lo mismo ocurre cuando las pruebas son aplicadas en cualquier salón de alguna Unidad Académica. De ello se puede concluir que el factor físico-ambiental de la Unidad encargada del proceso de selección en la Universidad no es el adecuado para tal función.

El factor humano como elemento decisivo en el proceso de selección debe poseer una capacitación y conocimiento amplio en las técnicas que utiliza para realizar su labor. Es el que aplica e interpreta los resultados obtenidos por medio de las técnicas, por lo que debe conocerlas. El encargado, en el momento de la investigación, de la Unidad que realiza la selección, al ser indagado por las pruebas psicométricas que empleaban, manifestó que: "hasta hace muy poco tiempo comenzaron a utilizarlas", no pudiendo nombrar cuáles eran, demostrando desconocimiento de los materiales que manejan. Por lo cual este aspecto también falla en el proceso de selección seguido en la Universidad.

Las personas entrevistadas en un 83% dieron su opinión favorable al proceso de selección utilizado por la Oficina de Administración de Personal, sin embargo, existe contradicción, ya que el 50% de los consultados manifestó que en sus respectivas Unidades Facultativas, realizan evaluaciones adicionales a los elegibles, lo cual se interpreta como un índice de desconfianza al procedimiento empleado por la oficina antes mencionada.

Otro factor de consecuencias nefastas, que, aunque no se produce dentro de la estructura del proceso

de selección, la anula, es el otorgamiento de puestos en base a compadrazgos, que contraviene lo establecido en el estatuto que rige las relaciones laborales en la Universidad (cap. I, art. 20, inc. 1), pues este procedimiento no permite hacer ninguna evaluación a la persona que se le otorga el puesto. Al darse esta situación en la Universidad hace que la efectividad que pudiera tener la selección de personal sea nula.

En base a lo anteriormente expuesto, aceptamos la hipótesis que a un inicio del estudio nos planteamos: por cuanto que los tres elementos básicos: Humano, técnicas adecuadas y ambiente físico óptimo, no se estaban dando en el momento del estudio en una forma satisfactoria en el proceso de selección.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Aceptamos la hipótesis que a un inicio del estudio nos planteamos; por cuanto que los tres elementos básicos: Humano, técnicas adecuadas y ambiente físico óptimo, no se estaban dando en el momento del estudio en forma satisfactoria en el proceso de selección.
- El proceso de Selección de Personal en la Universidad de San Carlos, se encuentra centralizado en la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción, dependencia de la Oficina de Administración de Personal y está regido por el Estatuto de Relaciones laborales (La Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal).
- En la Universidad de San Carlos, dentro del proceso de selección de personal no se toman en cuenta los aspectos de personalidad de los aspirantes.
- La Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción, no cuenta con un local apropiado para realizar las entrevistas y pruebas a los aspirantes.
- El otorgar puestos por compadrazgos es rechazado por la mayor parte de personas de las Unidades Académicas, que intervienen en el proceso de selección.
- En la Universidad se da aún el otorgamiento de puestos en base a compadrazgos o recomendaciones.
- El proceso de selección de personal, tal y como

se encuentra estructurado y reglamentado por el estatuto de relaciones laborales de la Universidad, en la práctica no se cumple.

- Por razones antes mencionadas, el procedimiento de selección realizado por la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción no es confiable, por lo que algunas Unidades Facultativas se ven obligadas a utilizar otras pruebas.

4.2 Recomendaciones

- Realizar un curso sobre técnicas empleadas en la selección de personal, con carácter de obligatorio para las personas que tienen a su cargo dicha actividad dentro de la Universidad. Para Para posibilitar un reforzamiento y actualización de conocimientos sobre la materia.
- Que se incluyan pruebas psicométricas, de intereses, aptitudes, valores y personalidad, dentro del proceso de selección de personal que se realiza en la Universidad. Las pruebas que podrían ser utilizadas son las siguientes: inventario Multifásico de Personalidad en su forma abreviada. En las pruebas de aptitudes el test de Aptitudes mentales Primarias (AMP) que no requiere mucho tiempo de aplicación y permite medir diversas aptitudes, TAD, Intereses de Thurstone y valores de Allport.
- Que se implemente un local y mobiliario adecuado para la aplicación de entrevistas y pruebas, dándole otros usos cuando no sea utilizado para la Selección de Personal.
- Solicitar a todas las Unidades Académicas que envíen a la Oficina de Administración de Personal, sugerencias de cómo mejorar el sistema de Selección de Personal empleado en la actualidad por la Universidad de San Carlos.

BIBLIOGRAFIA

- Anastasi, Anne. Psicología del personal, en su Psicología Aplicada. Volumen I. Traducción de María Roca Neufeld. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1964.
- Anastasi, Anne. Test Psicológico. 2a. Edición. Traducción de Celedonio Risco Hernández. Madrid: Editorial Selecciones Gráficas, 1977. pp. 680
- Blum, Milton y James Naylor. Psicología Industrial y sus fundamentos teóricos y sociales. 2a. edición. Traducción Agustín Contín. México: Editorial Trillas, 1977. pp. 880.
- Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. 2a. edición. Traducción de Ismael Antich. Barcelona: Editorial Herder, 1977. pp. 1070
- Dunnette, Marvin y Wayne K. Kirchner. Psicología industrial. 8a. edición. Traducción de Javier Aguilar Villalobos. México: Editorial Trillas, 1980. pp. 261.
- Nahoum, Charles. La entrevista psicológica. Argentina: Editorial Kapelusz, 1961. pp. 169
- Ojer, Luis. Orientación profesional. Argentina: Editorial Kapelusz, 1965. pp. 215
- Politzer, Georges. Cursos de filosofía (principios elementales y principios fundamentales). 2a. edición. Traducción de Salvador Prieto. México: Editores Mexicanos Unidos, 1978. pp. 319.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, primera parte.

"Relaciones Humanas" 12a. reimpresión.
México: Editorial Limusa, 1980. pp. 245.

- Rivera Soler, Ricardo Antonio. Estructura y elaboración de pruebas para la selección de personal.
México: Editorial McGraw-Hill, 1977. pp. 407
- Tiffin, Joseph y Ernest McCormick. Psicología Industrial.
11a. Edición. Traducción de Andrés Ma. Mateo.
México: Editorial Diana, 1976. pp. 593
- Warren, Howard (editor). Diccionario de Psicología.
10a. edición. Traducción de E. Imaz y otros.
México: Editorial Fondo de Cultura Económica,
1975. pp. 383

LEYES

- La Universidad de San Carlos y su personal.
Guatemala: USAC, 1979. pp. 27

TESIS

- Aldana González, Jorge. Selección de personal.
Tesis de graduación. Guatemala: Noviembre, 1975
Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad
de San Carlos.
- Castro Modenessi de Polasek, Lucrecia. Investigación sobre la selección de futuros agentes de policía.
Tesis de graduación. Guatemala: Noviembre, 1976.
Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad
de San Carlos.
- Collado Ardón, Santiago. Psicología Industrial.
Tesis de graduación. Guatemala; 1968
Facultad de Humanidades, Universidad de San
Carlos.

- Morales Santa Cruz, Gisela. Análisis de un sistema de selección de personal en una institución bancaria de acuerdo con la psicología industrial. Tesis de graduación. Guatemala; 1982. Escuela de ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos.

APENDICE

DESCRIPCION Y APLICACION DE TECNICAS E INSTRUMENTOS

- ¿Cuál es el motivo más común de que ocurran vacantes en esta Unidad Académica?
- ¿Cuando ocurre una vacante, cuál es el procedimiento que sigue esta Unidad Académica para llenarla?
- ¿Considera que el procedimiento utilizado por la Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción de Rectoría, es el apropiado? SI _____ NO _____
Mencione los aspectos positivos y negativos, que a su juicio tiene este procedimiento:
- ¿Cuántos candidatos les son remitidos por Rectoría, para que ustedes hagan la selección final?
- ¿Qué tipos de pruebas o bajo qué criterios se hace la selección final por esta Unidad Académica?
- ¿Qué resultados les ha producido este procedimiento?
Positivos _____ Negativos _____
- ¿Cómo cree que se podría mejorar este proceso y en qué aspectos?
- En general, ¿Cómo considera que es el rendimiento de las personas que han sido seleccionadas y contratadas por esta Unidad?
- ¿Considera que las personas que laboran en esta Unidad Académica, específicamente en Administración y/o servicios, ocupan un puesto acorde a su preparación o conocimiento?
- ¿Qué requisitos debe llenar una persona que realice un interinato?

- ¿Cuál es su opinión acerca de que se otorguen puestos en base a recomendaciones o compadrazgos?
- ¿Cree que en la Universidad todavía se da este tipo de procedimiento? SI _____ NO _____
- En el tiempo que tiene de ejercer este puesto ¿ha tenido alguna experiencia relativa a recibir sugerencias u órdenes para contratar a determinada persona?
SI _____ NO _____
- ¿Cómo reaccionó usted y cuáles fueron los resultados?

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS