

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS  
PARA LA IDENTIFICACIÓN DE APTITUDES  
DIFERENCIALES Y PUESTOS DE TRABAJO”**

CAROL YVETTE GORDILLO FERNANDEZ

Guatemala de la Asunción, enero de 2008

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS  
PARA LA IDENTIFICACIÓN DE APTITUDES  
DIFERENCIALES Y PUESTOS DE TRABAJO”**

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

CAROL YVETTE GORDILLO FERNANDEZ

Para optar al Título de  
PSICÓLOGA CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL

En el grado académico de  
LICENCIADA

Guatemala de la Asunción, enero de 2008

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**

- Rectora Licda. Guillermina Herrera
- Vicerrector Académico Lic. Rolando Alvarado, SJ
- Vicerrector Administrativo Lic. Ariel Rivera Irias
- Secretario General Dr. Larry Andrade-Abularach

## **AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES**

- Decano Dr. Ricardo Lima
- Vicedecana Dra. Ruth Piedrasanta
- Secretaria Licda. Myriam Renée Cuestas
- Director Departamento de Psicología Dr. Vinicio Toledo
- Director Departamento de Educación M.A. Hilda Díaz de Godoy
- Directora Departamento Ciencias de la Comunicación Licda. Nancy Avendaño
- Director Depto. Letras y Filosofía Lic. Ernesto Loukota
- Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad Lic. Manuel de Jesús Areas
- Representantes de Estudiantes ante Concejo de Facultad Isabel Montes

## **ASESOR DE TESIS**

Lic. Ángel Alfredo Velásquez

## **REVISOR DE TESIS**

Licda. Maria Luisa Vivar de Calderón

Guatemala, 12 de Noviembre de 2007.

Señores Miembros  
Consejo de la Facultad de Humanidades  
Presente.

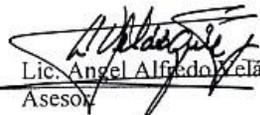
Estimados Señores:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para manifestarles que he asesorado y revisado el informe final de la tesis de la estudiante Carol Ivette Gordillo Fernández, carné # 1142903 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional cuyo título es **“Aplicación de Pruebas Psicométricas para la Identificación de Aptitudes Diferenciales y Puestos de Trabajo”** y el cual considero llena los requisitos establecidos por esa Facultad y el Departamento de Psicología para este tipo de investigaciones.

En tal virtud, solicito se pueda nombrar al revisor de la misma y así poder proceder a la aprobación final y posterior trámite de graduación de la estudiante arriba mencionada.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente.

  
Lic. Angel Alfredo Velásquez  
Asesor



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Iesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440  
Fax: 24262626 ext. 2486  
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16  
Guatemala, Ciudad. 01016

FHS/am-CI-28-08

Guatemala,  
15 de Enero de 2008

Señorita  
**Carol Yvette Gordillo Fernández**  
Presente.

Estimada Señorita Gordillo:

De acuerdo al dictamen (en proceso de corrección), rendido por la Terna Examinadora de la Tesis titulada: "**Aplicación de pruebas psicométricas para la identificación de aptitudes diferenciales y puestos de trabajo**", presentada por el (la) estudiante **Carol Yvette Gordillo Fernández**, carné No. **11429-03**, la Vicedecana de la Facultad de Humanidades, se confirma por este medio que los cambios sugeridos ya fueron integrados y por tanto se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS** al (la) estudiante, previo a optar al título de Licenciado(a) en Psicología con énfasis en área Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Dra. Ruth Piedrasanta H.  
VICEDECANA DE FACULTAD



\*am  
c.c.file

*En todo amar y servir*  
Ignacio de Loyola

## **ACTO QUE DEDICO A**

Mi papá: Ing. Jorge Enrique Gordillo Cortéz, por su apoyo incondicional moral, espiritual y económico.

Reconociendo que sin su apoyo no lo hubiera podido lograr.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme vida y concederme cumplir este sueño.

A mi mamá: Carolina Fernández Chávez, por el ánimo que siempre me dio para continuar y terminar lo que había empezado.

A mis hermanas: Kristell y Valerie Rochelle por su cariño y comprensión.

A mis familiares y amigos por los buenos consejos, su apoyo y amistad.

A Vidrios y Perfiles, Sociedad Anónima por creer y apoyar este proyecto

A todo el personal de Vidrios y Perfiles, Sociedad Anónima, que participó y colaboró en este proyecto

## ÍNDICE

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
1	Introducción..... 01
	1.1 Antecedentes ..... 03
	1.2 Marco Teórico ..... 20
2	Planteamiento del Problema..... 51
	2.1 Objetivos ..... 52
	2.2 Variables ..... 52
	2.3 Definición de Variables ..... 52
	2.4 Alcances y Límites..... 53
	2.5 Aporte..... 53
3	Método ..... 55
	3.1 Sujetos ..... 55
	3.2 Instrumentos..... 55
	3.3 Procedimiento ..... 73
	3.4 Diseño o Tipo de Investigación..... 74
	3.5 Metodología Estadística ..... 74
4	Resultados ..... 76
5	Análisis de Resultados ..... 91
6	Discusión de Resultados ..... 93
7	Conclusiones..... 97
8	Recomendaciones..... 98
9	Referencias Bibliográficas ..... 99

## RESUMEN

Esta tesis fue elaborada por Carol Yvette Gordillo Fernández, con carné 11429-03, para optar al título de Psicóloga Industrial / Organizacional. El título de esta tesis es “Aplicación de Pruebas Psicométricas para la Identificación de Aptitudes Diferenciales y Puestos de Trabajo”.

El Objetivo General de esta tesis fue el de Identificar la relación que existe entre las aptitudes diferenciales de cada colaborador del área administrativa en una empresa que se dedica a la importación y distribución de vidrio y aluminio en Guatemala, llamada VIPERSA y las funciones que realiza al desempeñar su puesto de trabajo.

Los sujetos, objeto de estudio, a quienes se aplicaron las Pruebas Psicométricas, fueron 26 personas, quienes conformaban la mayoría de colaboradores del área administrativa de VIPERSA.

Los instrumentos utilizados fueron las Pruebas Psicométricas estandarizadas Test de Toma de Decisiones (TTD), Prueba de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I), Batería para la Selección de personal Administrativo II (BSPA II) y el Cuestionario de Dieciséis Factores de la Personalidad (16FP).

La conclusión principal fue que existe relación entre las aptitudes diferenciales de cada colaborador del área administrativa en VIPERSA, obtenidas por medio de la aplicación de pruebas psicométricas y las funciones que realiza al desempeñar su puesto de trabajo, comparándolo con los perfiles de puestos y confirmando la ubicación coherente del personal con su puesto actual.

## I. INTRODUCCION

La aplicación de Pruebas Psicométricas es una práctica constante de los Psicólogos Organizacionales, esto se debe a los diversos procedimientos de Recursos Humanos que utilizan esta herramienta como instrumento importante para la identificación y clasificación de los aspirantes a las plazas vacantes. Principalmente se realizan con el objetivo de predecir el comportamiento de los sujetos en cuanto a las diversas aptitudes y actitudes individuales.

Es imprescindible que estas pruebas sean aplicadas por Psicólogos debido a que son los profesionales capacitados para realizar la aplicación, el análisis y la interpretación correspondiente a la información obtenida.

Además, las aptitudes diferenciales son el conjunto de características propias de un individuo, las cuales refuerzan los conocimientos y experiencias del sujeto, por lo que dependiendo del puesto de trabajo al que están aplicando los candidatos serán las aptitudes requeridas, regidas por los perfiles y descripciones de puestos.

Las descripciones de puesto son una herramienta básica utilizada en la Administración de Recursos Humanos, su correcta elaboración e implementación definirá el éxito de diversos procesos como Reclutamiento, Selección y la Ubicación de los Colaboradores en los diferentes puestos.

Por otro lado, Vidrios y Perfiles, S.A., en adelante llamada solamente VIPERSA, es una empresa dedicada a la importación y distribución de vidrio y accesorios de aluminio en Guatemala, la cual no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y el Proceso de Selección de Personal no es el adecuado, ya que lo realiza el jefe del departamento de la plaza vacante, quienes no cuentan con los conocimientos necesarios para aplicar e interpretar Pruebas Psicométricas.

Por lo anteriormente mencionado, se asegura que ninguno de los colaboradores que actualmente labora en las oficinas administrativas de VIPERSA, fue evaluado con Pruebas Psicométricas acordes al puesto de trabajo, durante el proceso de Selección de Personal realizado al momento de tomar la decisión de su contratación.

Derivado de lo anterior surgió la inquietud de comparar la aplicación de Pruebas Psicométricas y las Aptitudes Diferenciales de los sujetos que actualmente ocupan los puestos administrativos de VIPERSA, reconociendo individualmente las fortalezas y debilidades de los sujetos y si la ubicación del personal administrativo actual es la adecuada, según las funciones que estos puestos realizan.

Con este estudio se Identificaron las Aptitudes Diferenciales y su relación con la ubicación del Personal Administrativo y sus puestos de trabajo, aplicando las Pruebas Psicométricas adecuadas para el nivel jerárquico del personal, entre ellas están el Test de Toma de Decisiones (TTD), Prueba de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I), Batería para la Selección de Personal Administrativo II (BSPA II) y el Cuestionario de Dieciséis Factores de la Personalidad (16FP). Este estudio se realizó a 26 personas, quienes laboran en las oficinas centrales de VIPERSA, ubicadas en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala.

Los resultados serán contrastados en doble vía con los perfiles de puestos del personal administrativo de VIPERSA, en otras palabras, se verificó que los trabajadores posean las aptitudes expuestas en los perfiles y las descripciones de puestos y al mismo tiempo, reconocer las aptitudes actuales.

El beneficio que obtuvo la empresa con la realización de este estudio fue el de poder asegurarse que el personal que actualmente realiza las funciones de los diferentes puestos administrativos, poseen las aptitudes necesarias para desempeñar los mismos.

De la misma manera, la importancia de reconocer esas aptitudes sirvió para contar con información confiable y válida, la cual podrá utilizarse como base para futuras contrataciones, en las cuales se podrá exigir que los aspirantes tengan las aptitudes mínimas requeridas o mayores a las mostradas por el personal existente.

Adicionalmente, al evaluar al personal actual se pudo confirmar y predecir el desempeño realizado en los diferentes puestos de trabajo existentes. Además, podrán contar con cinco tipos de Pruebas distintas para evaluar aptitudes diferenciales, incluyendo toma de decisiones, personalidad y diversas habilidades, según el nivel jerárquico al cual pertenecen; estas pruebas servirán para futuros procedimientos de Selección de Personal.

Otros beneficios que se obtuvieron al llevar a cabo este estudio, fue el de predecir el desempeño de los colaboradores evaluados, resaltar la importancia de contar con este paso en el proceso de Selección de personal en la empresa, incluir a los trabajadores en el proceso de identificación de aptitudes necesarias para su puesto, reconocer el nivel, en cuanto a aptitudes, del personal administrativo actual, proponer traslados de puestos o promociones a cargos más altos basándose en la aplicación de pruebas psicométricas.

Adicionalmente, VIPERSA se benefició al contar con las bases establecidas para poder implementar, en un futuro cercano, la evaluación de las aptitudes diferenciales en las otras sucursales y al personal del área operativa.

## **1.1 Antecedentes**

Se realizó un acopio de información, reconociendo y recopilando la más actualizada sobre estudios e investigaciones nacionales relacionadas con este tema, los cuales se presentan a continuación.

En la primera sección se hará énfasis en los estudios relacionados con Pruebas Psicométricas.

Para iniciar, Chicas (2007) realizó un estudio de tipo descriptivo, que tiene por objetivo proponer una batería de pruebas psicotécnicas dirigida a los aspirantes a puestos de nivel administrativo. Este estudio fue llevado a cabo en Trans-Express. La propuesta ayudó a que el proceso de reclutamiento y selección de personal fuera objetivo y adecuado para contar con el personal idóneo en la empresa, y así poder alcanzar los objetivos en cuanto a este proceso, minimizando los índices de rotación.

El instrumento utilizado fue una encuesta, la cual se aplicó a Gerentes y personal administrativo de la empresa. El instrumento cuenta con 5 reactivos para los gerentes y 2 reactivos para el personal administrativo, integrada por preguntas abiertas, cerradas y mixtas para conocer las opiniones del personal sobre las aptitudes y habilidades más importantes a evaluar para la empresa.

Concluyó que la Evaluación para las Aptitudes Intelectuales, la Batería de Tareas Administrativas y la Batería para la Actividad Comercial son las más eficaces para aplicar a los aspirantes a puestos administrativos ya que las mismas se complementan y a la vez evalúan todas las aptitudes y habilidades que para los dirigentes de la empresa son necesarias para el buen desempeño de sus tareas.

Por su parte, Cano (2005) realizó una investigación que tuvo como objetivo general: definir la utilidad de las pruebas psicométricas como herramienta fundamental en la definición del perfil psicológico en los puestos de trabajo dentro de las empresas privadas de la cabecera departamental de Quetzaltenango. Así como determinar las aptitudes y actitudes, rasgos y habilidades de cada empleado de acuerdo a la plaza que ocupaba. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo.

Concluye que respecto a las cinco capacidades y habilidades evaluadas en la prueba, la actividad donde se encuentran las puntuaciones más altas o

satisfactorias son la habilidad de supervisión y las más bajas o donde se obtuvo mayor grado de dificultad son las de habilidad para establecer relaciones interpersonales y la capacidad de evaluación de problemas interpersonales.

Por su lado, Rosada (2005) llevó a cabo una investigación de diseño ex Post-Factum, ya que no existe ninguna manipulación de las variables, sino que únicamente un análisis de los resultados por parte del investigador. Se determinó de esta forma el baremo que se debe utilizar para evaluar a candidatos a posiciones laborales en los distintos bancos privados del país. A la investigación realizada le dio el título “Baremación de la Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I) en un Banco Privado”.

El estudio tuvo como finalidad baremar la Batería para Selección de Personal Administrativo-I (BSPA-I) de Bennett y Gelink para que permitiese evaluar en forma real y objetiva a las personas que optan a plazas en las distintas entidades bancarias privadas del país, sin que los resultados los castiguen e impidan que puedan desarrollarse dentro de alguna de estas instituciones.

Se utilizó una muestra de 400 sujetos, 185 del sexo femenino y 215 del sexo masculino, entre 18 y 35 años, todos colaboradores de una institución financiera privada que fueron evaluados en el Departamento de Recursos Humanos de dicha empresa con la Batería para Selección de Personal Administrativo –1 (BSPA-1).

La autora concluye que no existe diferencia estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos por la población femenina y los obtenidos por la población masculina, por este motivo se recomendó entre otros aspectos la utilización del baremo total para analizar los resultados obtenidos por sujetos que tengan las mismas características que la muestra utilizada en dicho trabajo de investigación.

Asimismo, Ortiz (2001) realizó una investigación utilizando el diseño de tipo ex post facto, este estudio cumplió con el objetivo de crear normas de grado de los

siguientes tests: Test de Conocimientos y Nociones de Oficina (TECNO) y Test de Toma de Decisiones (TTD) para la ciudad de Guatemala, con la cual se estructuró tablas percentilares de una muestra de estudiantes de Psicología, permitiendo de esta manera, la estandarización de ambos tests para su uso y aplicación en diferentes grupos con características similares.

La muestra estuvo conformada por 154 estudiantes de los cuales, 135 (88%) eran del sexo femenino y 19 (12%) del sexo masculino. La distribución por ciclo fue la siguiente: 25 (16%) del primer ciclo, 7 (5%) de segundo ciclo, 102 (66%) de tercer ciclo, 6 (4%) de cuarto ciclo y 14 (9%) de quinto ciclo con una edad promedio de 23 años y una desviación estándar de 3.4.

La autora concluyó que se encontró validez interna en ambas pruebas, lo que permite utilizarlas sobre la base de una certeza, en cuanto a que miden con precisión las variables para las cuales fueron elaboradas.

De la misma forma, Montepeque (2000) llevó a cabo una investigación para determinar la eficiencia de las pruebas psicométricas como instrumento en la selección de personal. El estudio se realizó a través de la comparación de los resultados de la evaluación del desempeño de empleados en cuyo proceso de selección se utilizaron pruebas psicométricas y los resultados de la evaluación del desempeño de empleados en cuyo proceso de selección no se utilizaron pruebas.

La muestra estuvo conformada por 50 empleados de ambos sexos, mayores de edad, trabajadores activos de la empresa, de nivel de educación medio y universitario, comprendidos entre los 19 y 38 años de edad quienes laboraban en el área administrativa de una fábrica guatemalteca de detergentes. Se formaron 2 grupos de 25 personas cada uno, con trabajadores seleccionados con pruebas y con entrevista respectivamente.

Como instrumento se utilizó un cuestionario de evaluación del desempeño de la empresa seleccionada. La puntuación máxima del desempeño es de 70 puntos. Los

resultados del desempeño de ambos grupos de la muestra se compararon a través de la diferencia de muestras medias a través de la t de student.

Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, que no existe una diferencia significativa entre el desempeño de empleados seleccionados con pruebas psicométricas y el de empleados seleccionados sin pruebas y que las pruebas psicométricas, como todo paso en el proceso de selección de personal, tienen limitaciones que pueden contribuir a que éstas no cumplan eficientemente su objetivo.

En la misma línea de ideas, Gutiérrez (1997), expresa que el propósito de su investigación fue elaborar un baremo del cuestionario de personalidad CEP. La muestra estuvo conformada por 1,190 sujetos (560 del sexo masculino y 630 del género femenino), todos estudiantes del último año del nivel diversificado en colegios privados de la ciudad capital. El instrumento utilizado tiene como finalidad el evaluar diferentes aspectos de la personalidad, tales como el control emocional, la extroversión, el paranoidismo, sinceridad y una escala de número de dudas.

Los resultados indicaron que existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el baremo español y el guatemalteco; así como también entre el baremo guatemalteco para sexo masculino y femenino. Se concluyó en que debe utilizarse el nuevo baremo guatemalteco para la interpretación de los resultados del cuestionario, según sea el género de la persona evaluada.

Además, Fernández (1996) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de elaborar un baremo de la Batería para Selección de Personal Administrativo I (BSPA-I) adaptado tanto a hombres como a mujeres interesados en trabajar en un banco privado de Guatemala.

La muestra estuvo conformada por 878 casos comprendidos entre los 17 y 35 años de edad. Todos ellos deseosos de trabajar en un banco privado de Guatemala en puestos de auxiliares o secretarias.

El instrumento empleado fue la Batería para Selección de Personal Administrativo-I que evalúa tres áreas: verbal, numérica y de oficina, mediante las cuales se establece la aptitud que poseen los candidatos para dichos puestos.

Al finalizar la investigación, se concluyó que el Baremo del BSPA-I obtenido de la combinación de ambos sexos es el más adecuado para la selección de personal en las Instituciones Bancarias de Guatemala ya que permite una evaluación más justa para el personal que laborará en actividades que exigirán un rendimiento uniforme independientemente de su sexo.

Para continuar con la recopilación de información a continuación se presentan los estudios relacionados con las Aptitudes Diferenciales, las cuales serán reconocidas indistintamente como competencias, esto se debe a que actualmente son conocidas bajo este concepto.

De esta manera, Cruz (2006) elaboró un trabajo de investigación que tuvo como propósito identificar las competencias laborales requeridas por el personal del Centro Educativo Maruval para la elaboración del Manual de Descripción de Puestos de Trabajo. La población con que se trabajó estuvo comprendida por autoridades de la institución, aplicando un cuestionario validado a partir de una entrevista con el ocupante del puesto y posteriormente con el jefe inmediato superior.

Como conclusión de su investigación, la autora mantiene que con la utilización del Manual se pueden aplicar las competencias laborales identificadas en otros procesos de la Administración de los Recursos Humanos como lo son el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal.

Adicionalmente, Soto (2005), realizó una investigación con el objetivo de analizar la influencia de las aptitudes y la actitud del vendedor en la decisión de compra del cliente y la calidad de la relación comercial.

Se concluyó que para que un representante de ventas alcance las metas deseadas, no debe contar solamente con los conocimientos necesarios, ya que la actitud del vendedor definitivamente influye en la relación comercial con el cliente.

Por su lado, Torres (2005) realizó un estudio con el objetivo de determinar las competencias laborales para conocer cuáles son los conocimientos básicos, las competencias de carácter genérico relacionadas con el desarrollo de las tareas de los empleados relacionando sus conocimientos y habilidades.

Los sujetos de estudio fueron cada uno de los empleados que integraba el Departamento de Logística. Los 10 sujetos son de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 21 a 35 años, con un grado mínimo de estudios de una carrera de nivel diversificado, siendo empleados activos para el desarrollo de los puestos.

El instrumento utilizado para recabar la información fue una entrevista estructurada, la cual consta de trece preguntas que se deben contestar honestamente en relación a su puesto de trabajo.

Como conclusión se definió que las competencias laborales identificadas para el Departamento de Logística son las siguientes: Adaptación al Ambiente, Dominio de Lectura, Dominio de Escritura, Comunicación Oral, Aplicación de la Matemática, Localización de la Información, Planificación de Actividades, Calidad en el Trabajo, Administración de Actividades, Administración de la Información, Trabajo en equipo, Uso de la Tecnología, Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral.

De esta manera, Santolino (2004) realizó un trabajo de investigación buscando determinar las competencias laborales a incluir en un Manual de Descripción de Puestos de trabajo para una cadena de tiendas de supermercado con el propósito de orientar y apoyar la gestión del recurso humano en sus distintas áreas.

La muestra de los sujetos de estudio estuvo compuesta por empleados de primera línea. Como características del mismo personal, se menciona que pertenecen a ambos géneros, poseen un rango de edad que oscila entre los 18 a 45 años, con un grado mínimo de escolaridad de sexto grado de educación primaria.

Los instrumentos que se utilizaron para recabar información fueron una guía de cuestionario y entrevista semi estructurada, estandarizados hacia los cuatro departamentos que integran la cadena de supermercados. La guía estaba compuesta por preguntas abiertas y cerradas. Además, se utilizó el método de Análisis Funcional, dicho método consiste en identificar las funciones simples realizadas por las personas mediante un desglose sucesivo de las funciones productivas partiendo de un propósito principal.

El autor concluye, principalmente, que las competencias laborales requeridas en un manual de puestos de trabajo para la cadena de tiendas de supermercado son: Adaptación al Ambiente, Dominio de la Lectura, Dominio de la Escritura, Comunicación Oral, Aplicación de la Matemática, Localización de la Información, Planificación de Actividades, Calidad en el Trabajo, Administración de Actividades, Administración de la Información, Trabajo en Equipo, Servicio al Cliente, Productividad en el Trabajo, Innovación en el Trabajo, Uso de Tecnología, Conservación del Ambiente y Seguridad Social.

Igualmente, Balcárcel (1998) realizó una investigación con el objetivo de hacer un análisis comparativo de las aptitudes de Razonamiento Abstracto, Verbal y Numérico, entre los alumnos que aspiran a ingresar a la Universidad Rafael

Landívar, en las carreras de Psicología Industrial, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas.

La muestra que participó en la investigación estuvo conformada por 294 aspirantes a ingresar a la Universidad Rafael Landívar y que alcanzaron el percentil de ingreso, de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y Psicología Industrial.

La población de la carrera de Psicología Industrial se tomó en su totalidad, mientras que la muestra de las carreras de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial fue tomada al azar debido al tamaño de la población y a los requerimientos del diseño estadístico.

Como instrumento de medición se utilizó el Test RAVEN, con el cual se obtuvo los punteos burdos de las aptitudes que evalúa, así como los pécsum correspondientes a cada carrera y su perfil, en base a los cuales se realizó un análisis comparativo entre las carreras de estudio.

Se concluyó que sí existe una diferencia significativa entre las aptitudes de razonamiento verbal y numérico entre las carreras, así como que los aspirantes a ingresar a la carrera de Ingeniería obtuvieron los puntajes más elevados en las tres aptitudes.

Del mismo modo, Valle (1997) realizó una investigación con el objetivo de determinar si existe correlación estadísticamente significativa, al nivel del 0.05 entre las aptitudes y la productividad del ejecutivo de ventas de una empresa guatemalteca de servicios.

La muestra se conformó por 104 sujetos, 34 del sexo masculino y 70 del sexo femenino, mayores de 18 años y con un mínimo de 2 meses de laborar para la empresa en su puesto de trabajo. Todos los ejecutivos de ventas fueron

seleccionados y adiestrados con el mismo método y en el mismo tiempo y tuvieron idéntica oportunidad de vender los mismos productos y servicios en cualquier zona geográfica.

Como instrumento se utilizó el Test de Aptitudes Mentales Primarias, adaptado para Guatemala por el Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar. Los resultados demuestran que no existe correlación estadísticamente significativa, al nivel del 0.05, entre las aptitudes medidas y la productividad, para la muestra total y en función de género, edad y tiempo de servicio.

Por su parte, González (1988) realizó una investigación con el objetivo de detectar la importancia que tiene la capacidad de liderazgo en los ejecutivos de alta gerencia. De un universo de 100 empresas se escogió aleatoriamente una muestra de 25 empresas; en 9 de ellas, sus ejecutivos se negaron a contestar, teniendo que trabajar con las restantes 16; en estas empresas se aplicó el cuestionario a un total de 25 personas.

Se trabajó con un Cuestionario de Respuesta Cerrada con alternativa múltiple. Como conclusión principal el autor aceptó la hipótesis formulada, la cual indica que independientemente a conflictos de tipo laboral, la buena ubicación de los líderes dentro de una empresa grande genera su buena administración.

En la siguiente sección, se expone la información extraída de los resultados de diversos estudios relacionados con las Descripciones de Puestos y Análisis de Puestos.

Al respecto, Pensamiento (2005) realizó un trabajo de tesis, que tuvo como objetivo principal proporcionar herramientas para la administración del área de recursos humanos de la Empresa Servicios Técnicos Administrativos, S.A. (SETAD, S.A.), siendo sujetos de estudio 20 personas de dicha empresa. El

instrumento empleado fue un cuestionario directo y una entrevista con cada uno de los empleados para la recopilación de datos.

En conclusión, al realizar el análisis del área de Recursos Humanos de la empresa, se detectó que ésta carecía de Manual de Descripción y Perfil de Puesto, ya que sus empleados desconocen las actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que genera como consecuencia el incumplimiento de metas y objetivos de la organización, siendo una debilidad en dicha área.

Además, Mazariegos (2005) realizó un estudio con el propósito de diseñar la estructura organizacional y perfiles de puestos para una institución dedicada a la generación de nuevos proyectos. Para esta investigación se obtuvo la información de la Directora de la Institución exclusivamente, quien fue identificada como el único sujeto.

El instrumento elaborado consistió en una guía de entrevista la cual fue aplicada al sujeto antes definido. Esta guía, dada su extensión, tuvo que ser aplicada durante dos entrevistas independientes. Como conclusión principal, la autora escribe que se diseñó la estructura organizacional y los perfiles de puestos para los tres empleados fijos, asesores y tutores de la Institución.

Por su lado, Castillo (2004) efectuó un estudio con el objetivo general de contribuir con la Dirección del Área de Salud de Huehuetenango haciendo énfasis en el nivel de organización y funcionamiento a través de la planeación y ejecución de la toma de decisiones realizadas dentro de la institución en forma participativa.

Para obtener la información se realizó la intervención profesional en la Dirección de Área de Salud de Huehuetenango, realizando revisiones bibliográficas de la DASH y del departamento de Huehuetenango. Se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas con el personal administrativo, técnico y

operativo de la institución y OGS/ONGS que proporcionaron datos de la población del departamento.

Como conclusión principal, la autora indica que los manuales de puestos, funciones y perfiles profesionales realizados permitieron a la Dirección de Área de Salud de Huehuetenango prestar un mejor servicio a la población y propiciar el fortalecimiento interno en la institución.

De igual manera, Lacayo (2004) realizó un trabajo de investigación con el propósito de establecer las bases que apoyaron la creación de un perfil de coordinador dentro de las empresas multinacionales alimenticias en el área de Logística para la coordinación de las distintas actividades del personal en el área Comercial y Operativa directamente relacionados con la planificación e implementación de los proyectos plasmados en el Plan Comercial.

Los sujetos de la investigación se determinaron de una población de veinticinco empresas multinacionales registradas en la ciudad de Guatemala, de las cuales se seleccionó una muestra de nueve empresas que eran las que se dedicaban a la fabricación y comercialización de alimentos. El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada con catorce preguntas de la siguiente manera: 7 preguntas cerradas y 7 preguntas abiertas con el propósito de recabar información relacionada con la coordinación de las diferentes actividades del plan comercial y la comunicación interdepartamental.

La conclusión principal que expone la autora es que es difícil establecer una relación entre la complejidad del plan comercial y la estructura organizacional para determinar la metodología más apropiada de trabajo en una empresa. Sin embargo, al realizar su investigación se demostró que una manera alterna de estructurar ciertas funciones dentro de la organización facilita el lanzamiento oportuno de iniciativas comerciales a través de una mejora en la comunicación interdepartamental y flujo efectivo de información para la toma de decisiones de

negocio. Por el tipo de interacción, conocimiento y manejo de información, se concluyó que el área más indicada para llevar a cabo esta misión es Logística.

Por otro lado, Natareno (2002) elaboró una investigación que tuvo por objetivo realizar un Manual de Descripción de Puestos para una empresa dedicada a la importación y venta de materiales eléctricos, la cual está estructurada por 21 puestos funcionales, divididos por dos grandes departamentos: Administrativo y Ventas.

La muestra se determinó por medio de los jefes de departamento los cuales proporcionaron a los colaboradores que serían representativos de cada puesto, tomando en cuenta la antigüedad en el puesto, así como su desempeño.

Se optó por el método mixto (cuestionario y entrevista) como instrumento para recabar toda la información. El cuestionario que se utilizó fue una adaptación del cuestionario de análisis y descripción de puestos, diseñado por la Ingeniera María Eugenia de Collier y la Licenciada Aurora Valdizón (1998) el cual consta de 24 reactivos de respuesta abierta y una entrevista corta para poder validar toda la información contenida en los cuestionarios.

La autora concluye que es indispensable que todos los colaboradores conozcan con toda precisión sus tareas, así como el lugar que ocupan dentro de la organización, para hacer más eficientes sus labores.

En la misma línea de ideas, Asturias (1996) llevó a cabo un trabajo de investigación con el objetivo principal de definir una estructura organizacional para que los esfuerzos en todas las áreas de la empresa se canalicen de la manera más adecuada, eficiente y eficaz, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

La población con la que trabajó fue todo el personal del Mimbres de Guatemala, S.A., de los siguientes puestos: Departamento administrativo, Gerencia General, Gerencia Administrativa, Contador, Jefe de Exportaciones, Gerencia de Mercadeo y Ventas, Ejecutivos de Ventas, Gerencia de Producción, Jefe de Tejido, Jefe de Carpintería, Jefe de Terminado y Empaque y Jefe de Herrería.

A las personas encargadas de estos puestos se les entrevistó y guió a fin de completar una descripción del puesto que incluía: título, fecha, persona que describió el puesto, localización, jerarquía, reporta a, condiciones de trabajo, requerimientos sobre estudios, características personales, experiencia, idiomas, requisitos indispensables, objetivo del puesto, funciones y responsabilidades en función de planeación, dirección, integración de personal, organización, representación y control.

Concluye que para que exista una clara organización administrativa, y sea significativo para los individuos el papel que deben jugar dentro de la organización, habrá que definir los objetivos verificables que constituyan una parte de la planeación y establecer una idea clara de los principales deberes o actividades de cada miembro de la organización.

Para terminar, Salaverria (1984) realizó un trabajo de recopilación de teoría basado en experiencias, lectura de libros, observación. Esta investigación tenía como propósito ofrecer una teorización como aporte psicológico para el análisis de puestos.

La muestra escogida estaba integrada por 400 encuestados, divididos en Bancarios y No Bancarios, de los departamentos de Mazatenango, Quetzaltenango, Sololá, San Marcos, Huehuetenango, Coatepeque, Retalhuleu y la Ciudad Capital de Guatemala.

El instrumento utilizado fue la prueba psicológica denominada MOSS, la cual es un cuestionario estandarizado de personalidad que integra las variables de habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Como conclusión principal, el autor expone que el instrumento empleado en el estudio es muy recomendable a nivel de personal en empresas industriales y de servicio. Según su investigación, detecta muy bien tanto las diferencias en las áreas que aborda como en la aplicación a diversos grupos. A pesar de la dificultad de la prueba, ésta se hace muy aceptable y sugestiva para los que se someten a su aplicación.

Todas las investigaciones anteriores manifiestan el aporte significativo que brindan las Pruebas Psicométricas a las empresas y a la Administración de Recursos Humanos, por lo que se fundamenta el propósito de esta investigación reconociendo que fue un aporte significativo a la empresa y los colaboradores actuales de la organización.

Además, reincide la importancia de contar con Descripciones de Puestos debidamente elaboradas para poder plasmar por escrito y luego cumplir con los requerimientos necesarios en el momento de contratar personal.

En otros países del mundo también se han realizado estudios mediante los cuales se pretende investigar la relación que implican las pruebas psicométricas para la ubicación y predicción del desempeño en los puestos de trabajo, así como la importancia de contar con Perfiles y Descripciones de puestos, en el área de Recursos Humanos.

A continuación se presentan algunas de ellas.

Inicialmente, Ballivian y Gonzáles (2006) elaboraron una investigación en la Universidad Mayor De San Simón, en Cochabamba, Bolivia, cuya finalidad era resaltar la gran relevancia que tiene el subsistema de aplicación de Recursos Humanos en lo referente al diseño de los puestos de trabajo, ya que se entiende que éste representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

El trabajo de investigación compila amplia información teórica, con lo cual los autores concluyen que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

Por su lado, Pineda (2005) realizó una investigación en Cholula, Puebla, México, en la Universidad de las Américas, la cual pretendía plantear la utilización de los test como un complemento diagnóstico y no como único elemento a considerar con el fin de garantizar la confiabilidad de la misma. Se trabajó con una muestra no probabilística de 150 sujetos, hombres y mujeres, entre 20 y 50 años, que sabían leer y conocían el idioma español.

Los tres instrumentos utilizados fueron: la Prueba de Grafología, un test proyectivo en el cual las personas deben escribir un texto que sea de su elección, puede ser de la extensión que ellos consideren prudente y debe tratar del tema que ellos elijan, el tiempo es libre.

Como segundo cuestionario utilizó el Test de los Cinco Grandes, el cual propone cinco dimensiones para la descripción y la evaluación de la personalidad que son

energía o extraversión, afabilidad o agrado, tesón, estabilidad emocional y apertura a la excelencia.

Además aplicó el Test de la Configuración Psicológica Individual, centrado en las características de personalidad que tienen una amplia y penetrante aplicación al comportamiento humano y que están más relacionadas con los aspectos favorables, deseables y positivos de la personalidad que con los patológicos y morbosos.

Concluyó que sí existe correlación entre la grafología y el test de los cinco grandes factores, así como también entre ésta y el test de la Configuración Psicológica Individual.

Del mismo modo, Rodríguez (1999) realizó un estudio en la Universidad Central de Venezuela, con el propósito de determinar la importancia de la validación cruzada de pruebas psicométricas. Para llevar a cabo el estudio, se trabajó con una muestra de 349 sujetos a los cuales se les aplicaron pruebas de Razonamiento Verbal y Razonamiento Numérico al ingresar a la Universidad de Oriente de Caracas, Venezuela, en 1970. La muestra total fue dividida al azar en dos grupos, A y B de 175 y 174 sujetos respectivamente.

Rodríguez había realizado un estudio previo en 1972, por lo que en 1999 concluye que cuando se seleccionan ítems para un instrumento, se establecen estimados de confiabilidad o se determinan coeficientes de validez, es necesario realizar estudios de replicación, para asegurar que se tiene estimados estables y que se están tomando las decisiones correctas con fundamento en esas estadísticas.

En síntesis, los estudios relacionados con las Pruebas Psicométricas, las Aptitudes Diferenciales y las Descripciones de Puestos, son abundantes en la investigación psicológica de la Administración de Recursos Humanos, relacionándose entre sí y con otros procesos concernientes al correcto

funcionamiento de las organizaciones, no solo guatemaltecas, sino en otros países del mundo.

No solamente se han realizado investigaciones a nivel nacional e internacional, sino que se han escrito libros y artículos relacionados a los temas de este estudio, teorizando las definiciones y resaltando el correcto proceso explicado por especialistas de Recursos Humanos. Esto conlleva a recolectar información para sustentar la base teórica de la presente investigación, condensadas en el Marco Teórico, abarcando los temas de Pruebas Psicométricas, Aptitudes Diferenciales y Descripciones de Puestos.

## **1.2 Marco Teórico**

Actualmente, en los diferentes campos del desempeño profesional del Psicólogo, incluyendo al Psicólogo Organizacional, las pruebas o test psicológicos se han convertido en un instrumento fundamental que contribuye de manera rápida y efectiva al proceso de toma de decisiones y a la proyección de futuros desempeños, a partir de los resultados alcanzados por las personas en el momento en que son evaluadas.

Las pruebas psicológicas aportan una información complementaria que permite al Psicólogo Organizacional, tener elementos de juicio para desarrollar procesos, diagnósticos o tomar decisiones en sus actividades cotidianas. Estos instrumentos son apoyo fundamental al trabajo aplicado y para las diversas prácticas de los profesionales del área psicológica cualquiera que sea su campo de desempeño.

Es por ello que a continuación se presenta la recopilación de información acerca del uso y manejo de pruebas psicológicas para las diferentes actividades de la labor psicológica.

Para iniciar, Gregory, (2001) expresa que una prueba es un procedimiento estandarizado para tomar una muestra de conducta y describirla con categorías o

puntuaciones. Además, la mayor parte tiene normas o estándares, con base en los cuales pueden utilizarse los resultados para pronosticar otras conductas más importantes.

Referente a la explicación que se da al concepto de prueba, Hogan (2004) desarrolló la siguiente definición, aportando que una prueba es un proceso o instrumento estandarizado que en forma cuantificada genera información sobre una muestra de comportamiento o proceso cognitivo.

En la misma línea de ideas, Werther y Davis (2000), indican que las pruebas psicométricas, a las que llaman pruebas de idoneidad, son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Explican que algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos mientras que otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Desde su perspectiva, Cohen (2001), explica que una prueba puede definirse tan sólo como un dispositivo o procedimiento de medición y en el caso de las pruebas psicológicas afirma que es diseñado para medir variables relacionadas con la Psicología, por ejemplo, inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores.

Según Gregory (2001), las pruebas son sumamente variadas en sus formatos y aplicaciones. Sin embargo, expone que la mayor parte posee las siguientes características que las definen:

- Procedimiento estandarizado.
- Muestra de conducta.
- Puntuaciones o categorías.
- Normas o estándares.
- Predicción de conducta fuera de la prueba.

Además, Gregory señala que el procedimiento estandarizado es una característica esencial de cualquier prueba psicológica. Se considera que una prueba está estandarizada si los procedimientos para su aplicación son uniformes de un examinador a otro y de un ambiente a otro.

De esta manera, Gregory señala que la formulación de las instrucciones es un paso esencial para la estandarización de una prueba. A fin de garantizar procedimientos uniformes de aplicación, quien desarrolla una prueba debe proporcionar materiales estímulo comparables para todos los examinados, debe especificar con una precisión considerable las instrucciones verbales para cada reactivo o subprueba y debe aconsejarle al examinador cómo ha de manejar una diversidad de dudas por parte de la persona evaluada.

También indica que el propósito último de una prueba consiste en pronosticar conductas adicionales, diferentes de aquellas que se muestran de manera directa en la misma. De esta manera el examinador puede tener mayor interés en las conductas externas a la prueba pronosticadas por ésta que en las respuestas de pruebas en sí.

Referente a lo anterior, Hogan (2004) afirma que la principal función de las pruebas psicométricas suele ser los pronósticos sobre el buen desempeño futuro escolar o laboral, aunque también se emplean para fines de investigación.

Acerca de lo anterior, Werther y Davis (2000), apuntan que el propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla, no sólo para su correcta aplicación, sino también para la interpretación de los resultados obtenidos. Ahí mismo se instruye también respecto a la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Por su parte, Gregory (2001) subraya que la capacidad de una prueba para pronosticar conducta externa se determina por un amplio cuerpo de investigación de validación, cuya mayoría se realiza después de que se ha publicado la prueba, pero no hay ninguna garantía en el mundo de la investigación psicométrica.

La experiencia de Gregory le lleva a afirmar que las pruebas pueden agruparse de manera amplia en dos bandos: pruebas grupales y pruebas individuales. Las pruebas grupales son medidas principalmente de lápiz y papel, adecuadamente para examinar a grandes grupos de personas a un mismo tiempo. Las pruebas individuales son instrumentos que, por su diseño y propósito, deben aplicarse a una sola persona. Una ventaja importante de estas últimas es que el examinador puede estimar el nivel de motivación del sujeto y evaluar la relevancia de otros factores sobre los resultados de prueba.

De esta manera, Hogan (2004) agrega que también pueden caracterizarse en función de si son: de lápiz y papel o de desempeño, de velocidad o de poder, de aplicación individual o grupal, de desempeño máximo o típico, referidas a una norma o a un criterio en términos de su interpretación.

Existen diferentes clasificaciones de Tipos de Pruebas, las más utilizadas, comunes y funcionales para los Psicólogos Organizacionales se pueden resumir en lo escrito por los siguientes autores, quienes presentan un listado de los diferentes tipos de pruebas y una breve descripción de cada uno de ellos.

Empezando con las ideas de Gregory (2001), quien afirma que la clasificación de tipos de pruebas está conformada por 8 categorías, se presenta la siguiente categorización:

- Pruebas de inteligencia: miden la capacidad de un individuo en áreas relativamente globales como comprensión verbal, organización perceptual o razonamiento y, por tanto, ayudan a determinar el potencial para el trabajo escolar o para ciertas ocupaciones.

- Pruebas de aptitud: miden la capacidad para una tarea o tipo de habilidad relativamente específicas; en efecto, las pruebas de aptitud son una forma estrecha de prueba de capacidad.
- Pruebas de aprovechamiento: miden el grado de aprendizaje, éxito o logro de una persona en un tema o tarea.
- Pruebas de creatividad: evalúan el pensamiento novedoso y original y la capacidad para encontrar soluciones poco comunes o inesperadas, en especial, para problemas definidos de manera vaga.
- Pruebas de personalidad: miden los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona; dichas pruebas incluyen listas de verificación, inventarios y técnicas proyectivas.
- Inventarios de Intereses: miden la preferencia de un individuo por ciertas actividades o temas y, por tanto, ayudan a determinar la elección de carrera.
- Procedimientos conductuales: Describen de manera objetiva una conducta y estiman su frecuencia, identificando los antecedentes y consecuencias de la conducta.
- Pruebas neuropsicológicas: miden el desempeño cognoscitivo, sensorial, perceptual y motor para determinar el grado, localización y consecuencias conductuales del daño cerebral.

Referente a los distintos tipos de pruebas, Werther y Davis (2000) mantienen una clasificación más general, formando solamente tres grupos, de la siguiente manera:

- Pruebas psicológicas: se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Asevera que su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva.
- Pruebas de conocimiento: Son las más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

- Pruebas de desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Acerca de lo anterior, Hogan (2004) razona que las pruebas se clasifican en cinco principales categorías:

- Pruebas de capacidad mental.
- Pruebas de aprovechamiento.
- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de intereses.
- Pruebas neuropsicológicas.

En términos generales, Gregory (2001) resume lo anteriormente mencionado expresando que el empleo más común de las pruebas psicológicas consiste en tomar decisiones acerca de las personas.

Existen dos características fundamentales y esenciales de todas las pruebas psicológicas, estas son la Confiabilidad y la Validez, se considera importante antes de aplicar cualquier tipo de prueba psicológica reconocer estos índices y relacionarlos con el grupo o individuo al que le serán aplicados los test, tomando en cuenta la nacionalidad, edad y género. Al respecto los Psicólogos Organizacionales deben evaluar y considerar el índice de validez y confiabilidad bajo el entorno guatemalteco.

A continuación se citan diferentes definiciones a dichos conceptos.

En las pruebas psicológicas, indica Gregory, la confiabilidad se refiere al atributo de consistencia de la medición. Explica que pocas medidas conductuales son totalmente confiables, casi en todos los casos está presente cierto grado de inconsistencia de una medición a la siguiente, por lo que la confiabilidad debería considerarse como un continuo. Agrega que la confiabilidad expresa la influencia

relativa de las puntuaciones verdaderas y de error sobre las puntuaciones obtenidas en la prueba.

De la misma forma, Hogan (2004) señala que la confiabilidad se relaciona con la consistencia o posibilidad de reproducir las puntuaciones de una prueba, resalta la importancia de este concepto en la psicometría.

Por su parte, Cohen (2001) expone que el criterio de confiabilidad tiene que ver con la consistencia de la herramienta de medición, la precisión con la que mide la prueba, esto quiere decir que la herramienta de medición perfectamente confiable mide de manera consistente en la misma forma.

El coeficiente de confiabilidad es la proporción de la varianza de las puntuaciones de prueba. En cuanto al valor del coeficiente de confiabilidad Gregory (2001) y Sattler (1988) coinciden en que puede variar entre 0 y 1.0.

Sattler (1988, pág. 103) cita a Anastasi confirmando que “Confiabilidad se refiere a la consistencia de los puntajes obtenidos por la misma persona cuando se le examina en diferentes ocasiones con la misma prueba, u otros conjuntos de reactivos equivalentes, o en diversas situaciones de prueba”.

De este modo, Sattler expone que una prueba cuya confiabilidad es muy baja, simplemente no genera confianza. Se necesitan confiabilidades altas para las pruebas usadas en evaluaciones individuales. Agrega que para casi todas las pruebas de habilidades cognoscitivas y especiales, se considera que es aceptable un coeficiente de confiabilidad de 0.80 o mayor.

Referente a la confiabilidad, Werther y Davis (2000) subrayan que las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtendrán resultados similares. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión,

porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable. Por lo que cuando las pruebas no son confiables, también carecen de validez.

Al respecto, Sattler (1988) apunta que los factores que afectan positiva o negativamente la confiabilidad de una prueba son:

1. Tamaño de la prueba. A mayor número de reactivos y homogeneidad, suele ser mayor la confiabilidad.
2. Intervalo entre prueba (“test”) – repetición de prueba (“retest”).
3. Variabilidad de puntaje. Las muestras con varianza pequeña suelen producir cálculos más bajos que muestras parecidas con una varianza grande.
4. Adivinación. Respuestas al azar, sean correctas o incorrectas.
5. Variación dentro de la situación de prueba.
6. Otros factores como que entre mayores sean los efectos de la memoria y práctica, afectará más la confiabilidad.

El segundo aspecto que se había mencionado es la validez de las pruebas, a lo que Gregory (2001) afirma como el grado en el cual la prueba mide aquello que afirma medir. Una prueba es válida en la medida en que las inferencias o deducciones que se realizan a partir de ellas son apropiadas, significativas y útiles. La confiabilidad es un precursor necesario, pero no suficiente de la validez.

En la misma línea de ideas, Gregory asevera que la validez de contenido se determina por el grado al que las preguntas, tareas o reactivos en una prueba, constituyen una muestra representativa del universo de conductas que la prueba intenta examinar. Dicha validez es fácil de garantizar en el caso de rasgos bien definidos, pero más difícil de especificar cuando se trata de rasgos explícitos o claros.

De la misma forma, Sattler (1988) expresa que el significado de Validez es el grado en que una prueba mide precisamente lo que debe medir, y también lo

apropiado de las inferencias según los resultados. Como las pruebas se utilizan para fines diferentes, no hay ningún tipo de validez que sirva para todos. Es muy importante saber que ninguna prueba es sencillamente válida en general o abstracta; las pruebas son válidas sólo para un fin específico.

Las tres principales variedades, según Sattler, son: de contenido, criterio y constructo. Las cuales implican respectivamente, evaluación del contenido de la prueba, correlaciones con determinados criterios, y evaluación de los constructos latentes en el desarrollo de la prueba. Además indica que la validez predictiva es afectada por factores relacionados con la prueba, con el criterio y factores circunstanciales.

De este modo, Hogan (2004) apunta que la validez alude al grado en que la interpretación de la puntuación de una prueba es apropiada para un determinado fin; es la característica más importante de una prueba.

A lo anterior Cohen (2001) añade que una prueba se considera válida para un propósito particular si de hecho mide lo que pretende medir.

Lo anterior es complementado por Werther y Davis (2000), quienes explican que la validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección o clasificación. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y por tanto no debe emplearse.

También exponen que las pruebas de aptitud y capacidad difieren en enfoque y utilización en general, la capacidad es un concepto amplio, mientras la aptitud se refiere, por lo común, a segmentos homogéneos de capacidad. También, las

pruebas de capacidad intentan estimar el funcionamiento actual, mientras las de aptitud suelen emplearse para ayudar a predecir el desempeño futuro.

Las pruebas de aptitud deben sus orígenes al análisis factorial, una familia de procedimientos empleados para resumir las relaciones entre variables que se correlacionan de maneras sumamente complejas.

Referente a Aptitudes, Rüssel (1976) expresa que el análisis del trabajo es posible y necesario por diversas razones. Estas pueden ser: determinar qué cualidades (aptitudes) se requieren para realizar el trabajo exigido; precisar la instrucción, experiencia y práctica necesarias para el desempeño de un trabajo determinado (formación); variar y mejorar el proceso y sus medios auxiliares para conseguir un trabajo más racional (configuración del trabajo); determinar las cargas del trabajo (valoración del trabajo); eliminación de las fuentes de peligros (prevención de accidentes).

Asimismo, Hogan (2004) subraya que en muchas de las pruebas para identificar aptitudes diferenciales se utilizan reactivos de estas categorías: vocabulario, relaciones verbales, información, significado (comprensión), razonamiento aritmético, memoria de corto plazo, patrones de formas y habilidad psicomotora. En algunas pruebas, se utiliza sólo una o algunas de estas categorías.

Por su parte, Cohen (2001) señala que las pruebas de rendimiento, capacidad y aptitud miden el aprendizaje previo en algún grado, pero difieren en los usos que se darán a los datos de la prueba. Fuera de esto, las pruebas de aptitud pueden explorar una cantidad mayor de aprendizaje informal que las pruebas de rendimiento. Las pruebas de rendimiento pueden ser más limitadas y están enfocadas en su alcance que las pruebas de aptitud.

Derivado de lo anterior se resume que las pruebas psicométricas se utilizan en su mayoría para clasificar a un individuo y predecir su desempeño, en el caso de la

aplicación en las organizaciones, el desempeño que se pretende predecir es el laboral. Adicionalmente, las pruebas de aptitud, siendo uno de todos los tipos de pruebas que existen, pretenden medir las características y habilidades de los sujetos evaluados. Es importante que los test aplicados en las empresas sean confiables y válidos, de esta manera se obtendrán los resultados reales y se podrá contar con información veraz.

Otro tema fundamental para la correcta ubicación del personal es el análisis de puestos ya que considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de Recursos Humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos y jefes que están a la vanguardia en este aspecto deben invertir más tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y detallar el perfil viable para los candidatos a las vacantes. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los Recursos Humanos.

Para iniciar este tópico, Mondy y Noe (2005) definen un puesto como un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

Por su parte, Ivancevich (2005) señalan que puesto es un grupo de posiciones con deberes semejantes, además tarea es una serie coordinada y acumulada de elementos de trabajo con que se genera un resultado.

Igualmente, Sánchez (1993, pág. 125) cita a Reyes Ponce, señalando que “el puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Sánchez, explica detalladamente lo anterior explicando que es un conjunto de operaciones; si la empresa está formada por un vasto número de operaciones y tales operaciones son muchas de ellas de naturaleza distinta, entonces por leyes naturales y por la intervención del hombre, estas diversas operaciones tienden a agruparse buscando cierta homogeneidad y este tipo de agrupación forma lo que se llama puesto.

Asimismo, señala que por lo que se refiere a cualidades, ese agrupamiento de operaciones que guardan ciertas relaciones entre sí, van a dar como resultado un carácter con cierta exigencia para su desenvolvimiento, entonces necesariamente cada puesto requiere de ciertas cualidades específicas para desarrollarse.

Al mencionar que es un conjunto de responsabilidades y condiciones, asevera que dependiendo también del sello característico que se le imprime al puesto ese conjunto de operaciones que lo forman, también las responsabilidades y condiciones requeridas para su desempeño obedece a la naturaleza misma de ese conjunto.

Afirma que el puesto es una unidad de trabajo que representa la célula viviente de la empresa. El administrador debe estar consciente de que la organización, descansa plenamente sobre esa unidad de trabajo y cuando ésta no está bien cimentada, puede tambalearse porque representa la división y a la vez coordinación de tareas.

Subraya que el puesto es una unidad específica porque no debe confundirse con otras unidades, debe ser completamente definido de tal forma que no permita invasión de fronteras ni fuga de responsabilidades.

Concluye que es una unidad totalmente impersonal porque el administrador en el momento de elaborar su estructura orgánica debe hacerlo sin aceptar ninguna influencia de persona o trabajador, es decir, todas esas características que

componen el puesto deben estar desprovistas de quien lo vaya a desempeñar; en otras palabras, primero se debe crear el puesto y después buscar quien lo ocupe.

De la misma forma, Hamilton (1983) aporta que un cargo es un grupo de puestos casi idénticos con relación a la tarea principal que se desempeña y que un puesto es una colección de tareas que basta para justificar el empleo de un trabajador a tiempo completo.

De esta manera Hamilton concluye que la definición del cargo se aplica a una familia de cargos y consiste en un grupo de trabajadores con tareas similares.

Referente a lo anterior, Pickle (1995) expone que la definición del puesto simplifica la tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto cuando se define en un principio, incluyendo el tipo de trabajos que deberán ser ejecutados y las habilidades necesarias para desarrollarlos en forma adecuada.

Pickle añade que la definición del puesto incluye tres fases: análisis, descripción y especificación del mismo.

Tomando esa línea de ideas, Pickle señala que el análisis de puestos implica analizar los trabajos que deberán llevarse a cabo de acuerdo a las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas.

Por su parte, Mondy y Noe (2005) explican que el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Igualmente Reig, Fernández y Jauli (2003), insisten en que el análisis de puesto es un proceso para deducir y elegir las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar cargos en una organización.

En la misma línea de ideas, Ivancevich (2005) expresa que el análisis de puesto es un proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.

Del mismo modo, Rüssel (1976) expresa que el análisis del curso de la tarea proporciona resultados referidos a la conducta y al rendimiento. Además, de expresar el comportamiento adecuado, el que debe ser evitado y el rendimiento posible en las operaciones totales y parciales. Para saber los requisitos exigidos a la persona, estos conceptos sobre la conducta y el rendimiento tienen que referirse a las aptitudes, formas de estructuras y rasgos del carácter. No es posible conseguir de un modo sistemático esta transformación.

Sobre el Análisis de Puestos, Sánchez (1993) explica que al revisar los dos términos que componen el nombre de esta técnica, se razona con que: análisis significa deshacer lo que está hecho, es decir, separar las partes de un todo para estudiarlas individualmente. Puesto, significa un todo compuesto de diferentes elementos que se relacionan entre sí, por consiguiente analizar el puesto representa estudiar profundamente ese todo mediante cada una de las partes que lo componen.

Sánchez añade que el análisis de puestos, es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.

Al interpretar el contenido de la definición, Sánchez afirma que se puede observar que el análisis de puestos consta de dos partes; una se refiere a las tareas o actividades que forman el puesto y la otra trata de los requerimientos o características que debe reunir una persona para desarrollar eficazmente ese puesto. Este importante documento, al haber sido diseñado en esta forma, le

permite al administrador alcanzar la plena impersonalidad del puesto y someter a concurso a diferentes candidatos para poder encontrar el hombre adecuado.

Asimismo, Sánchez expone que el análisis de puestos es un proceso de investigación que sigue un procedimiento clasificando las actividades en grupos homogéneos, así como delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., que son necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal forma que si no se observan esos resultados asignados de la investigación, será difícil llegar a las metas organizacionales.

Asimismo, Bohlander, Snell y Sherman (2001) consideran que el análisis de puesto es la piedra angular de la administración de Recursos Humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

Acerca de lo anterior, Bohlander, Snell y Sherman señalan que el propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

Referente a este tópico, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) apuntan que el propósito del análisis de cargos es dar una descripción objetiva acerca del cargo en sí.

Por su parte, Pickle (1995) expresa que debido a que el análisis de puesto incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el puesto, se podrá determinar las características que un trabajador necesitará para desarrollar una tarea además de lo que el trabajo mismo requiere.

Adicionalmente, Ivancevich (2005) asevera que el análisis de puestos está muy relacionado con los programas y actividades de la administración de recursos

humanos, ya que tiene extensas aplicaciones en reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y planeación estratégica.

Ivancevich añade que mucho más generales que los tradicionales conocimientos, habilidades y competencias necesarias para realizar un trabajo, las aptitudes son atributos generales que requieren los empleados para cumplir adecuadamente con varios trabajos o con la organización en conjunto.

Además, Lanhan (1995) indica que el resultado del análisis de un trabajo debe ser una descripción del puesto precisa, completa y breve. No debe ser tan larga como para dar datos no esenciales o confusos. Sin embargo, debe contener toda la información relativa a los aspectos esenciales del puesto, no sólo proporcionar una base equitativa para la valuación de puesto y la aplicación de salarios, sino proporcionar también a los trabajadores y a la administración, la información suficientemente completa para asegurar un terreno común en la construcción de buenas relaciones industriales. A menos de que el análisis de trabajo sea preciso, ninguno de los objetivos asociados con el programa de análisis de trabajo, puede ser logrado completamente.

Acerca de la descripción del puesto, Pickle (1995) subraya que a partir del análisis del puesto puede obtenerse una descripción del mismo. La descripción del puesto también incluye la educación, habilidades o experiencia requerida y las responsabilidades del trabajo así como de cualquier condición laboral poco usual. Con lo anterior se afirma que la descripción del puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un solicitante con una plaza.

Al respecto, autores como Mondy y Noe (2005), Reig, Fernández y Jauli (2003) coinciden en que una descripción de puesto es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, previamente diseñadas, analizadas y estudiadas, deberes y responsabilidades de un puesto, condiciones mínimas que debe tener una persona para poder ocupar el cargo.

De la misma forma, Ivancevich (2005) indica que la descripción del puesto es una explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Además, Rüssel (1976) indica que la misión de las descripciones de tareas es determinar lo que es necesario hacer en un puesto de trabajo, el material preciso, los medios auxiliares e instrumentos disponibles y cómo se obtiene el producto final. Rüssel resalta el hecho de que es necesario describir el modo de empleo de los instrumentos y maquinaria, en cuanto sea de interés para la actividad a realizar. Para la descripción de tareas se parte del curso normal de trabajo y no se tienen en cuenta las dificultades y molestias que pueden presentarse.

Rüssel agrega que la descripción de tareas se completa con una recopilación de todos los datos que pueden decir algo sobre las circunstancias en las que se efectúa el trabajo a analizar.

Por su parte, Sánchez (1993) explica que cuando la información ya fue revisada por el analista, éste redacta la descripción del puesto, procurando que sea clara y precisa; para que esto se cumpla es recomendable asesorarse de alguien del ramo para que las revise, puesto que las descripciones de puestos se usan para tomar decisiones importantes ya sea en selección y contratación de personal en la administración de sueldos y salarios y en las relaciones departamentales.

Asimismo, Lanhan (1995) expone que el registro escrito del puesto, comúnmente se denomina descripción del puesto. Señala que el término “descripción del puesto” ha sido definido como la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual.

Referente al tópico, Maristany (2000) escribe que la descripción de tareas es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, es decir,

un detalle de su justificación. No es la antigua descripción detallada de operaciones y tiempos.

Al respecto, Maristany subraya que la descripción de tareas es habitualmente la base para el desarrollo personal, para el perfil de selección y para la evaluación de las tareas. Es por esto que conviene establecer primero cuáles son los datos necesarios para estas otras actividades y en especial para la evaluación de las tareas. Si no se hace así, se corre el riesgo muy probable de tener que volver a pedirle datos a la línea, con el consecuente deterioro que significará esto en la relación y en el prestigio de Recursos Humanos.

Por su parte, Bohlander, Snell y Sherman (2001) afirman que una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra.

Agregando, Hamilton (1983) asevera que la descripción de puestos o cargos es el documento básico que define y limita las obligaciones y responsabilidades de un cargo, familia de cargos o puestos individuales.

Adiciona que la descripción del cargo define, por lo general, las tareas de los trabajadores hasta el nivel de supervisor. La descripción del puesto se refiere habitualmente a los supervisores y demás categorías superiores. Una descripción del cargo define las tareas de un grupo de trabajadores (la familia de cargos), pero una descripción de puesto suele ser un documento singular, pues las tareas de los empleados de nivel superior son peculiares de los puestos que ocupan.

Aunado a lo anterior, Pickle (1995) explica que la especificación del puesto identifica las cualidades personales específicas que una persona necesita para desarrollar una tarea. Esto incluye el tipo de empleado requerido en términos de los requerimientos físicos, la experiencia, educación y las habilidades que una

persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas en la descripción del puesto.

Complementando lo anterior, Sánchez (1993) razona que la especificación del puesto se refiere a las cualidades o requisitos que debe reunir una persona para desempeñar correctamente el puesto.

Añade que los requerimientos son necesidades personales que deben satisfacer el aspirante para cubrir una vacante.

Adicionalmente, Lanhan (1995) aporta acerca de las especificaciones del puesto que en la realización de un puesto, son necesarios ciertos requisitos físicos y habilidades en quienes los ocupan. Si se va a presentar un panorama completo del puesto, deben mostrarse estos niveles. Son esenciales para entender el puesto con respecto al qué, cómo, y por qué, de las funciones realizadas y sirven para distinguir aún más un puesto de cualquier otro. El puesto no puede ser valuado en forma adecuada a menos de que estos factores estén presentados también en forma adecuada.

También expresa la determinación de los requisitos de habilidad específicos de un puesto, es mostrar el nivel de dificultad de las funciones realizadas. Estos requisitos deben ser siempre los mismos, los cuales servirán para producir una eficiencia satisfactoria. No deben establecerse con referencia a las habilidades que un empleado en particular tiene, sino en los términos que el puesto mismo requiera.

Asimismo, Mondy y Noe (2005) señalan que la especificación de puesto es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

A los conceptos anteriores, Mondy y Noe añaden que el diseño del puesto es un proceso para determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de una organización.

Al respecto, Reig, Fernández y Jauli (2003, pág. 40) citan a Sherman, Bolhander y Snell, señalando que “en el diseño de puestos se consideran cuatro factores básicos:

1. Los objetivos de la organización para el puesto, donde se incluyen las tareas, obligaciones y responsabilidades que se deben desempeñar.
2. El factor ergonómico, además de incluir las capacidades físicas y mentales del empleado.
3. El factor de eficiencia desde el aspecto tecnológico.
4. Las aportaciones de los empleados para el mejoramiento del puesto y el aumento de las decisiones operacionales.”

Acerca de lo anterior, Ivancevich (2003) expresa que cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo.

Igualmente, Bohlander, Snell y Sherman (2001) explican que el diseño de puestos, que es una excrescencia del análisis, se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización.

De esta manera, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) exponen que los diseños de cargo son los resultados del análisis de cargo. Especifican tres características del cargo: amplitud, profundidad y relaciones.

Por su lado, Sánchez (1993) señala algunas ventajas que se obtienen del análisis de puestos:

Siendo esta técnica la piedra angular en la organización como fase del proceso administrativo, representa entre otras, las siguientes ventajas:

Para la empresa:

1. Es el documento que señala los principios que marcan los puntos de arranque en la estructura organizacional de la empresa, esto quiere decir que de un buen análisis de puestos dependerá una buena aplicación administrativa.
2. Por su contenido, el análisis de puestos permite establecer los niveles jerárquicos con su respectiva autoridad y responsabilidad.
3. Por el tiempo aproximado para cada tarea, las habilidades y conocimientos que presenta, permite establecer principios de coordinación.
4. Ilustra a los altos ejecutivos de la empresa y les permite discutir ciertos aspectos con bases sólidas.
5. Representa una información básica para establecer relaciones laborales con el sindicato y en general para toda la empresa.

Para el trabajador:

6. Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, cómo desarrollarlas y para qué las hace; le marca también sus responsabilidades por cada tarea guiándolo hacia el logro del objetivo del puesto.
7. Es un instrumento de revisión porque mediante al análisis de puestos el trabajador comprueba que sus tareas están bien hechas o no; con esto le indica los errores cometidos, así como sus aciertos laborales.

Para el departamento de Recursos Humanos:

8. El análisis de puestos es guía insustituible para el proceso de reclutamiento y selección de personal porque en él se describen las actividades que forman el puesto y los requerimientos o requisitos que deba reunir un aspirante para desarrollar correctamente esas actividades.
9. Es documento clave para practicar el proceso de investigación en la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación y como consecuencia es elemento activo en la formulación de programas para esta función.
10. Es medio informativo capaz de proporcionar los datos suficientes y veraces para implantar un programa de valuación de puestos.
11. Por su contenido y la forma como se elabora es posible utilizarlo para implantar políticas, para implantar programas de calificación de méritos, de ascensos y promociones, etc.

Para supervisores:

12. Es documento importante porque sirve para dar la instrucción concreta y definida respecto a las actividades, permite también distribuir razonablemente las tareas y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde.
13. A través del análisis de puestos, el supervisor puede controlar mejor a sus subordinados desde el punto de vista producción, responsabilidad y eficiencia.
14. Facilita suplir correctamente a un trabajador en casos eventuales.
15. Es el documento que ampara a los jefes de grupo ante cualquier imprevisto y en especial en las renunciaciones inesperadas.

De este modo, Sánchez apunta que el análisis de puestos es indispensable para la buena marcha de la organización porque representa aspectos administrativos generales y en especial medios de control. Es un documento que trata de conservar su original postura, sin embargo, por los múltiples servicios que

representa y dependiendo del fin para el cual haya sido preparado, se le dan ciertas variantes como sucede cuando se hace para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, para usarlo como base en la valuación de puestos, para que auxilie en el reclutamiento y selección de personal, etc.

Del mismo modo, Bohlander, Snell y Sherman (2001) escriben que las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

En la misma línea de ideas, Sánchez (1993) subraya que el análisis de puestos pretende alcanzar sus propios objetivos y dentro de ellos están por ejemplo:

- a) El delimitar fronteras, responsabilidades y autoridades del o los ejecutantes de un puesto, con el propósito de esclarecer las prácticas administrativas.
- b) Dentro de la técnica seguida al describir actividades y requerimientos está la intención de proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
- c) Cumplir con una obligación social que tiene la empresa al distribuir razonablemente las tareas.
- d) Busca que el reclutamiento y la selección de Recursos Humanos dejen de ser empíricos y se hagan basándose en actividades y requerimientos del puesto.
- e) Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.

- f) Reduce el número de quejas y rotación del personal por la amplia información que representa del puesto.

Asimismo, Sánchez (1993) afirma los procedimientos para recoger información del análisis de puestos

Al quedar correctamente establecidos los objetivos que se deben alcanzar con el análisis de puestos, es necesario proceder a la recopilación de datos sobre cada puesto; esto se puede lograr mediante las técnicas de la investigación, que son: el cuestionario, la observación directa, la entrevista, las observaciones de apoyo por parte de los jefes inmediatos del puesto y el informe diario de actividades que debe llevar el trabajador. Es importante hacer notar que la combinación de algunas de ellas proporciona mejores resultados que el usar una sola.

Acerca de lo anterior, Sánchez asevera que para asegurar la cooperación por parte de los entrevistados, se les debe informar sobre el propósito de las descripciones de puestos que bien puede ser para lograr que la empresa mantenga un sistema justo y objetivo sobre la remuneración salarial, puede ser también para distribuir mejor las cargas de trabajo, o definir correctamente las relaciones internas.

A continuación se describen las técnicas de recolección de datos, mencionadas por Sánchez.

- El cuestionario. Es una serie de preguntas que se hacen por escrito bajo una técnica determinada que consiste en agrupar las preguntas y en ordenarlas bajo una secuencia lógica que permita llegar a conclusiones claras y precisas.
- La observación directa. Consiste en presentarse al lugar donde está instalado el puesto en cuestión y sin interrumpir al ocupante del puesto, se toman los datos previamente seleccionados.

- La entrevista. Es una comunicación bilateral realizada entre el analista y el ocupante del puesto, cuyo propósito fundamental es que el trabajador narre todo lo que hace en tal o cual puesto, naturalmente que el entrevistador debe contar en esos momentos con una lista de situaciones previamente estructurada para obtener mejor provecho.
- Las observaciones de apoyo. En el momento que el analista ya tiene todos los datos (o bien, puede ser antes) es conveniente que le pida al jefe inmediato del puesto, que revise y corrija todas las observaciones correspondientes, puesto que es él después del titular del puesto, quien conoce los objetivos y funcionamiento de esa unidad de trabajo.
- El informe diario que debe llevar el trabajador. Consiste en pedirle al empleado que durante cuatro o cinco días, lleve un registro de todas sus actividades del día y lo presente al analista, esto le servirá para después compararlo con los resultados de los cuestionarios o las entrevistas.

Referente a lo anterior, Maristany (2000) aporta que el formulario debe ser simple. Será confeccionado por Recursos Humanos.

Por su parte, Bohlander, Snell y Sherman (2001) consideran que los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios.

- Entrevistas. El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.
- Cuestionarios. El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.

- Observación. El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los puestos en video para su estudio posterior.
- Diarios. Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Por lo general, el diario se llena en momentos específicos del turno de trabajo durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Sánchez (1993) agrega que es importante y además necesario, hacer notar que el analista o quien desempeña estas funciones, debe estar consciente que va a analizar el puesto no a la persona que ocupa el puesto.

Adicionalmente, Sánchez expresa que el analista debe tomar en cuenta que las descripciones de puestos varían de acuerdo con las necesidades de cada empresa, también debe aceptar que la forma o distribución de la descripción no siempre debe observar el mismo orden, esto dependerá de la experiencia y disposición del encargado de la función.

Complementando lo anterior, Lanhan (1995) indica que no hay lugar en el cuerpo de descripciones para colocar las opiniones del analista. El método aplicado con más frecuencia en la obtención de la información, incluye la entrevista de las personas que conocen el puesto. La información se incrementa mediante la observación, siempre que sea posible, de la labor que realiza el trabajador.

Adicionalmente, Sánchez (1993) explica la Guía para elaborar un cuestionario al recopilar datos referentes a la descripción del puesto

- a) Para la identificación del puesto es necesario anotar:
  - Nombre del puesto.
  - Nombre del departamento al que pertenece el puesto.

- Área o sección.
- Ubicación del puesto.
- Puesto del jefe inmediato.
- Ocupante del puesto.
- Fecha del análisis del puesto.

b) Descripción general.

Indicar brevemente el objetivo básico del puesto, declarando qué hace y para qué lo hace.

c) Descripción analítica.

- Iniciar por las actividades rutinarias que se realizan diariamente y que están íntimamente relacionadas con el departamento; es recomendable auxiliarse de las preguntas, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace.
- Una vez agrupadas las actividades diarias, proceder a listar las funciones y responsabilidades periódicas, que son las que se presentan en períodos regulares ya sean semanales, quincenales o mensuales.
- Pero como hay actividades que se presentan no periódicamente, ni todos los días, es necesario estructurar un tercer grupo formado de las actividades eventuales.

d) La especificación.

- El conocimiento: Señalar los diferentes tipos de conocimiento que se empleen en el puesto; es conveniente ordenarlos jerárquicamente, es decir, partiendo de los más sobresalientes hacia los menos importantes.
- La experiencia: Anotar la experiencia previa requerida para el puesto, así como las experiencias que se vayan adquiriendo y aplicando en el puesto.

- Responsabilidad de resultados: Relacionar los objetivos planeados del puesto; indicar los objetivos alcanzados y los que faltan por alcanzar; el promedio de ventas, el promedio de compras, promedio salarial de nómina, el promedio de efectivo que mueva el puesto y todo lo cuantificable que se refiere a esta unidad de trabajo.
- Responsabilidad en datos confidenciales: Señalar los datos confidenciales que maneje (si los hay) y aquellos a los que puede tener acceso.
- Responsabilidad en supervisión: Indicar el nombre de las personas y sus puestos que dependen directamente como subordinados al puesto.
- Ambiente de trabajo: Informar sobre las condiciones bajo las cuales se desarrolle el trabajo, como son: luz, tipo de local, temperatura, ruido, humedad, etc.
- Requerimientos especiales: Es importante preguntar sobre algunos requisitos indispensables que debe reunir el ocupante del puesto como son. don de mando, capacidad analítica, introvertido, cuidadoso de los detalles, aptitudes para comunicarse bien ya sea verbal o por escrito, aptitud de trabajar bajo la presión de los horarios, del ruido, etc.

Recordar que la calidad de la información obtenida, está en proporción directa al talento del analista, el entrevistador o de la persona responsable de esta función.

Acercas de lo anterior, Lanhan (1995) apunta que normalmente una descripción de puestos incluye tres apartados principales, a saber: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto.

Algunas veces se añade una cuarta sección que designa por su título los puestos que le siguen y preceden, con objeto de establecer las relaciones entre ellos, indicando las líneas de ascenso de uno a otro. Aún cuando esta cuarta sección llena un propósito muy útil, es relativamente sencilla de preparar al tiempo en el que se redacta la descripción, ya que el analista tiene presente un gran número de puestos, y sus relaciones normalmente no se incluyen en las descripciones, aun cuando su consideración es recomendable.

También expone que la descripción del puesto por escrito, debe llenar ciertos requisitos mínimos. Debe ser clara. Debe ser concisa. Debe ser completa. Y finalmente, debe ser consistente. Si el analista puede decir que la descripción es clara, concisa, completa y consistente, su descripción del puesto debe ser adecuada, sin lugar a dudas.

Además, Lanhan señala que la descripción del puesto contiene los siguientes encabezados:

1. Identificación del puesto.
2. Resumen del puesto.
3. Extensión de las operaciones (de las actividades)
4. Detalles del trabajo.
5. Condiciones de trabajo.

Igualmente, Maristany (2000) apunta que el formulario debe ser sencillo, con datos mínimos y concretos, en no más de una hoja. Los elementos que se precisarán son básicamente los siguientes:

- Datos Generales: Nombre del puesto y del ocupante, departamento, fecha.
- Función: Descripción en no más de tres líneas la razón por la que el puesto existe.
- Tareas Principales: Descripción en no más de diez líneas las áreas más importantes que el puesto realiza.

- Decisiones más importantes: Enumeración de algunas de las decisiones que se pueden tomar sin autorización previa del jefe.
- Formación: Identificación del grado académico que debe tener la persona que ocupe el puesto y en qué área o áreas.
- Experiencia: Determinación del tiempo de experiencia que se necesita para ocuparlo. No se trata de la experiencia que se requiere para hacerlo correctamente una vez en el puesto.

Lanhan 1995 Hay tres pasos en el análisis de puestos:

1. La obtención de los datos sobre los trabajos.
2. La organización de los datos preparatorios para la redacción de una descripción de puestos.
3. La transformación de la información sobre los puestos en forma escrita y ordenada.

Para finalizar Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) concluyen que el contenido del cargo se refiere a las actividades que se requieren de él. Dependiendo del análisis de cargo específico utilizado, esta descripción puede ser amplia o limitada. La descripción puede variar de afirmaciones generales respecto de las actividades del cargo, hasta afirmaciones altamente detalladas de cada acción corporal requerida para hacer un trabajo. Un método ampliamente utilizado, el análisis funcional de cargo, describe el cargo en términos de:

1. Lo que el trabajador hace en relación a la información, personas y cargos.
2. Qué métodos y técnicas utiliza el trabajador.
3. Qué máquinas, herramientas y equipamiento utiliza el trabajador.
4. Qué materiales, productos, materias o servicios produce el trabajador.

En síntesis es indispensable subrayar la importante función que cumple el análisis de puestos en las actividades y programas de administración de Recursos Humanos. En cierto sentido, todas las partes del modelo de diagnóstico de

administración de Recursos Humanos son afectadas por el análisis de puestos. El puesto es el principal ladrillo de una organización, por consiguiente, es esencial entender las características de cada puesto dentro de la empresa.

Los resultados del análisis han de ser expresados desde el punto de vista de la eficacia, cuando la meta perseguida es la organización del trabajo. Las descripciones de puestos como las políticas, sistemas y procedimientos, deben ser revisadas y actualizadas periódicamente.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los profesionales en psicología, como Werther y Davis (2000), reconocen el valor y la importancia de las pruebas psicológicas, las cuáles son variadas en formatos y aplicaciones, teniendo como objetivo principal de su aplicación, el ubicar al individuo dentro de clasificaciones estandarizadas y así poder pronosticar su desempeño en un futuro. Las pruebas psicológicas deben contar con dos características fundamentales que según Sattler (1988), Werther y Davis (2000), Gregory (2001), entre otros autores, son la validez y la confiabilidad.

Cuando se habla de pruebas de aptitudes, Gregory (2001) reconoce que éstas son básicamente elaboradas para medir la capacidad de un sujeto hacia ciertas actividades o tareas.

Debido al alto impacto y auge que presenta en la actualidad la Administración del Recurso Humano, alrededor del mundo, en las empresas guatemaltecas, cada día se observa más el uso de Pruebas Psicológicas como un paso importante y decisivo dentro del Proceso de Selección de Personal.

Es importante resaltar el hecho de que si el personal está correctamente ubicado y posee todas las aptitudes escritas en la Descripción de Puestos para desempeñar el mismo, colaborará de manera activa a la producción y crecimiento de la organización, como lo mencionan autores como Mondy y Noe (2005) al explicar que la especificación de puesto es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular y al cumplir con estas especificaciones se cumple con el propósito del cargo.

Por otro lado, el personal que labora actualmente en VIPERSA, una empresa guatemalteca dedicada a la importación y distribución de vidrio y accesorios de aluminio, no realizó el proceso de Reclutamiento y Selección adecuado por lo que

se desconoce las aptitudes que poseen y la relación existente entre las capacidades individuales y sus puestos de trabajo.

Derivado de lo anterior, surgió la siguiente pregunta de investigación **¿Responderán las aptitudes diferenciales identificadas en la aplicación de Pruebas Psicométricas a la ubicación actual del Personal Administrativo y sus Puestos de trabajo en Vidrios y Perfiles, S.A.?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

**2.1.1.1** Identificar la relación que existe entre las aptitudes diferenciales de cada colaborador del área administrativa en VIPERSA y las funciones que realiza al desempeñar su puesto de trabajo.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

**2.1.2.1** Identificar las aptitudes diferenciales de cada colaborador del área administrativa en VIPERSA, aplicando pruebas psicométricas según calendarios establecidos en el segundo semestre del año 2007.

**2.1.2.2** Especificar las habilidades requeridas en los perfiles de puestos administrativos, conforme a los resultados obtenidos de la aplicación de pruebas psicométricas al personal actual de VIPERSA.

## **2.2 Variables**

**2.2.1** Aptitudes Diferenciales

**2.2.2** Ubicación en el Puesto de Trabajo

## **2.3 Definición de las Variables**

### **2.3.1 Definición Conceptual**

#### **2.3.1.1 Aptitudes Diferenciales**

Según Werther y Davis (2000), aptitud se refiere, por lo común, a segmentos homogéneos de capacidad.

### **2.3.1.2 Ubicación en el Puesto de Trabajo**

Según Werther y Davis (2000), la ubicación en el puesto de trabajo responde a la idoneidad indicadas en pruebas psicométricas, la cual responde a la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

### **2.3.2 Definición Operacional**

#### **2.3.2.1 Aptitudes Diferenciales**

Las aptitudes diferenciales son los resultados obtenidos por los colaboradores de VIPERSA, en los diferentes instrumentos aplicados, consistentes en pruebas psicométricas estandarizadas.

#### **2.3.2.2 Ubicación en el Puesto de Trabajo**

La ubicación en el Puesto de Trabajo son las Descripciones y Perfiles existentes en el área administrativa en VIPERSA de los puestos ocupados por las personas evaluadas con las pruebas psicométricas.

## **2.4 Alcances y Límites**

El alcance de esta investigación fue el determinar si las aptitudes diferenciales identificadas en la aplicación de Pruebas Psicométricas responden con la ubicación actual del personal y sus puestos de trabajo.

El estudio fue realizado en una empresa que se dedica a la importación y venta de vidrio y accesorios de aluminio llamada Vidrios y Perfiles, S.A., VIPERSA, con los empleados del área administrativa, en los niveles de jefaturas, asistencias, auxiliares, secretariales, vendedores y cajeros, durante el segundo semestre del año 2007.

Dadas las características de la empresa en relación a algunos instrumentos psicométricos ya existentes en la misma los resultados del presente estudio únicamente tienen validez para la muestra estudiada.

## **2.5 Aporte**

Este estudio auxiliará a los estudiantes de Psicología Organizacional en procesos relacionados a la administración de Recursos Humanos, como lo son reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, creación de

descripciones y perfiles de puestos, aplicación de pruebas psicométricas, entre otros.

Asimismo, VIPERSA se benefició al reconocer las capacidades individuales que poseen sus colaboradores y su relación con el desempeño actual de las funciones, actividades y tareas de los puestos administrativos que actualmente ocupan, descritas en los perfiles de puestos creados para dicha empresa.

Por su parte los colaboradores de VIPERSA, pudieron saber que los puestos que actualmente ocupan responden a sus aptitudes individuales y qué otros puestos podrían desempeñar, dentro o fuera de la empresa.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos, objeto de estudio, a quienes se aplicaron las Pruebas Psicométricas, fueron 26 personas, quienes conforman la mayoría de colaboradores del área administrativa de VIPERSA, las características se pueden observar en el siguiente cuadro.

Puesto	Género		Edades			Nivel de Estudio	
	F	M	18-27	28-37	38 o más	Diversificado	Universitario
Jefes	0	1	0	0	1	0	1
Administrador	2	1	1	1	1	1	2
Encargados	1	1	2	0	0	2	0
Vendedor	7	3	8	2	0	9	1
Cajero	3	0	2	1	0	3	0
Contador	0	2	2	0	0	2	0
Auxiliares	0	4	3	1	0	4	0
Secretarias	1	0	0	1	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>4</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>26</b>		<b>26</b>			<b>26</b>	

En su mayoría casados, de nivel socioeconómico bajo, teniendo varios años de trabajar para VIPERSA.

#### 3.2 Instrumentos

##### 3.2.1 Test de Toma de Decisiones (TTD)

Este test es para uso Organizacional

El Test de Toma de Decisiones, según el Manual del Test de Toma de Decisiones (T.T.D.), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar, plantea una serie de juicios o problemas en los cuales se investiga el

juicio de valor emocional y cualitativo para la interpretación de la toma de decisiones de la persona entrevistada.

#### **3.2.1.1 Ficha Técnica**

- Aplicación: Individual y Colectiva.
- Tiempo de Aplicación: Es una prueba de tiempo libre; en la mayoría de los casos las personas necesitan entre 30 y 40 minutos para completar la prueba.
- Edad de Aplicación: 18 años en adelante en todos los niveles culturales y profesionales.
- Significado: El test adaptado está diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterio paternalista, racional o emocional obtenido de las cuestiones presentadas.

#### **3.2.1.2 Descripción**

El Test de Toma de Decisiones se adaptó del cuestionario de 15 preguntas del Test de Tsedek, el cual fue creado por el psiquiatra judío Baruk en 1949. En un principio fue utilizado para determinar el valor de los diferentes juicios de carácter moral y obtener de esta forma el coeficiente general que prevalece en el concepto moral del individuo.

La adaptación para uso organizacional puede utilizarse para selección de personal, como prueba proyectiva, criterio para toma de decisiones y determinación del estado del yo ejecutivo, entre otras. Incluye una escala que determina el perfil basado en el concepto de ecograma de John Dusay, el cual usa como norma de calificación el diagnóstico cualitativo de palabras y actitudes generales de los estados del Yo según el Análisis Transaccional.

### **3.2.1.3 Normas de Aplicación del Test**

#### **3.2.1.3.1 Material**

Material necesario para la aplicación del test:

- Manual con las normas e instrucciones de aplicación, corrección e interpretación.
- Folleto del test.
- Hoja de respuestas con su respectivo perfil.
- Clave.
- Lápiz con borrador.

#### **3.2.1.3.2 Instrucciones para el Examinador**

El examinador deberá tomar en cuenta las siguientes instrucciones generales:

- Preparar adecuadamente el ambiente de aplicación de la prueba.
- Seguir los estándares de aplicación y diagnóstico.
- Revisar que todos los sujetos cuenten con el material necesario y adecuado para realizar la prueba.
- Explicar brevemente el fin y motivo del cuestionario.
- Observar que todos los sujetos comprendan la prueba.
- Indicar que contesten todas las preguntas.
- Controlar el inicio y el fin de la prueba.
- Tener conocimiento de la teoría básica de Análisis Transaccional y el diagnóstico de los estados del Yo.

#### **3.2.1.3.3 Normas de Calificación**

- Las respuestas de las hojas del test deberán cotejarse con un juego de claves.
- Se asignará un punto por respuesta o un punto por cada estado del Yo expresado en la misma respuesta si se diera el caso; los puntos se multiplicarán por 5 y se transcribirán a la gráfica.
- Obteniendo el porcentaje de cada columna se procederá a obtener el diagrama de barras del ecograma en el que se anotarán gráficamente a

cual estímulo la persona responde y cuál es su grado de ejecución de cada estado del Yo.

### **3.2.2 Prueba de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS**

#### **3.2.2.1 Ficha Técnica**

- Aplicación: Individual y Colectiva.
- Tiempo de Aplicación: No tiene tiempo límite, se recomienda que no dure más de 20 minutos.
- Edad de Aplicación: 18 años en adelante en todos los niveles culturales y profesionales.
- Significado: El test adaptado está diseñado para determinar habilidades específicas en una persona.

#### **3.2.2.2 Descripción**

Contiene cinco escalas percentilares y una escala general, cada una de ellas está puntuada con el objetivo de determinar el nivel de cada una de las mismas.

#### **3.2.2.3 Normas de Aplicación del Test**

##### **3.2.2.3.1 Material**

El material necesario para la aplicación del test es:

- Manual con las normas e instrucciones de aplicación, corrección e interpretación.
- Folleto del test.
- Hoja de respuestas con su respectivo perfil.
- Clave.
- Lápiz con borrador.

##### **3.2.2.3.2 Normas de Calificación**

El test cuenta con una plantilla de corrección, la cual debe ser utilizada conforme a lo establecido en el Manual de la Prueba, para obtener los resultados esperados.

### **3.2.3 Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I)**

La adaptación de la batería B.S.P.A. I fue hecha con el propósito de ofrecer un instrumento para la selección de empleados administrativos que fuera eficaz en sus predicciones, a la vez que sencillo y rápido en su aplicación.

Los autores de la batería B.S.P.A. I han estimado que los progresos realizados en el estudio de las “aptitudes administrativas”, así como en las técnicas para su medida, permiten llegar a métodos que evitan ambos inconvenientes. Han elaborado, en consecuencia, tres pruebas que cumplen las condiciones de brevedad y exactitud en la apreciación de los factores básicos que se deben tener en cuenta.

#### **3.2.3.1 Ficha Técnica**

- Nombre: B.S.P.A. I (Batería para la Selección de Personal Administrativo – I)
- Autores: George K. Bennett y Marjorie Gelink.
- Procedencia: “The Psychological Corporation” (Nueva York), propietaria de los derechos de autor.
- Adaptación Guatemalteca: Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar, bajo la dirección del Doctor Fidelio Swana (Guatemala, 1985).
- Forma de Aplicación: Colectiva e individual.
- Duración de la Prueba: 25 minutos aproximadamente, tomando en cuenta aplicación y corrección (la ejecución dura 15 minutos).
- Edad de Aplicación: 13 años en adelante.
- Puntuación: Número de Aciertos.
- Significación: Apreciación de aptitudes para el trabajo administrativo, preferentemente en niveles profesionales bajos.

- Baremos:

Españoles y guatemaltecos que miden por niveles profesionales como obreros manuales, agentes de ventas, empleados de oficina (varones), aspirantes a auxiliares administrativos, auxiliares administrativos y mecanógrafas (mujeres) y por niveles culturales, como estudios primarios, cultura general, bachillerato elemental y superior (por separado para varones y mujeres).

### **3.2.3.2 Descripción**

#### **3.2.3.2.1 Datos Generales**

La Batería está integrada por tres test designados, respectivamente por las siglas B.S.P.A. – V, B.S.P.A. – N y B.S.P.A – CA. Teniendo en cuenta que, en ocasiones, resulta útil disponer de alguno de los tests por separado, se presentan en fascículos independientes (B.S.P.A. – V, B.S.P.A. – N y B.S.P.A – CA).

#### **3.2.3.2.2 Significado y Características Específicas de los Tests**

- B.S.P.A. – V: Es una prueba de aptitud verbal. Consta de 50 elementos dispuestos siempre en forma similar: el sujeto debe elegir, entre cuatro palabras que se le proponen, aquella cuyo significado sea más parecido al de la palabra problema. Su estructura es análoga a la que habitualmente presentan los test de “sinónimos” utilizados para la medida del factor de comprensión verbal. Se ha procurado que discrimine, en la mayor medida posible, entre los candidatos que normalmente aspiran a trabajos auxiliares administrativos. Se ha intentado la máxima dispersión de puntuaciones con respecto a este tipo de población.
- B.S.P.A. – N: Se compone de 90 operaciones aritméticas simples (sumas, restas multiplicaciones y divisiones) que el sujeto debe resolver con la mayor rapidez posible. El número de elementos es superior al que una persona, incluso muy hábil, es capaz de realizar en el tiempo asignado, y la dificultad de los mismos se mantiene aproximadamente constante a lo

largo de toda la prueba. Permite determinar la facilidad y rapidez en el cálculo y la capacidad para operar velozmente con símbolos numéricos.

- B.S.P.A – CA: Consta de 60 elementos; en cada uno de ellos se exige al sujeto localizar y verificar un nombre en una lista alfabética y codificar, mediante una letra clave, la cuenta corriente anotada al margen de cada nombre. Todos los elementos son de dificultad equivalente y solamente personas excepcionalmente dotadas en esta clase de aptitudes son capaces de terminar el ejercicio en el tiempo concedido para su realización.

### **3.2.3.3 Aplicaciones**

La batería tiene su aplicación preferente en la selección de empleados administrativos. Su nivel de dificultad es más apropiado para puestos auxiliares que para personas de más categoría en funciones administrativas. Sin embargo, también en estos últimos niveles, complementada con otros tests, se ha mostrado resultados satisfactorios.

Está especialmente indicado para el examen de mecanógrafas, secretarias, listeros, contables, personal encargado de mantener y manejar archivos o ficheros, clasificar correspondencia, comprobar documentos, etcétera. Asimismo, resulta aconsejable en la selección de ordenanzas y botones que deban llevar a cabo ciertas tareas administrativas elementales, o cuya probable promoción sea hacia trabajo de oficina.

### **3.2.3.4 Material de la Batería**

- Ejemplares de los test (editados independientemente para facilitar la aplicación aislada de alguno de ellos).
- Manual con normas de aplicación, corrección e interpretación (común para toda la batería).
- Clave de corrección.

Asimismo, se necesita lo siguiente:

- Cronómetro que permita apreciar los intervalos de tiempo asignados para cada prueba con error inferior a un segundo.
- Lápices número suficiente para proporcionar a los sujetos, los que sean necesarios.
- Hojas en blanco para realizar los cálculos (en caso de aplicación de la prueba numérica, B.S.P.A. – N, a población con nivel cultural bajo).

### **3.2.3.5 Normas de Aplicación**

#### **3.2.3.5.1 Instrucciones Generales**

- Debe disponerse de un local adecuado para trabajar: espacioso, bien ventilado, iluminado y libre de distracciones.
- Es conveniente tener reunido, con anterioridad al día del examen, todo el material necesario.
- La persona encargada de la administración de la prueba debe estar familiarizada con las instrucciones y seguirlas estrictamente.
- Es necesario controlar exactamente el tiempo y vigilar que ningún sujeto empiece a trabajar antes de que se dé la señal, o continúe después de finalizado el tiempo.

#### **3.2.3.5.2 Tiempo de Aplicación de los Tests**

Cada test dura 5 minutos de aplicación.

### **3.2.3.6 Normas de Corrección y Puntuación**

#### **3.2.3.6.1 Corrección**

Puede hacerse directamente partiendo de un ejemplar con la clave correcta. Es conveniente, sin embargo, el empleo de la clave de corrección para mayor comodidad y rapidez. Se coloca de forma que los espacios del test destinados a las respuestas coincidan con las correspondientes soluciones de la clave. Cada acierto puede ser señalado con un trazo horizontal de lápiz rojo a la derecha de la respuesta. No es necesario tener en cuenta los errores y omisiones; su recuento

puede, sin embargo, ser útil como método de comprobación. Es conveniente que la corrección sea revisada por otra persona.

### **3.2.3.6.2 Puntuación**

La puntuación directa se anotará en la casilla (después de las letras P.B.) que figura en el ángulo superior derecho de la primera página de cada prueba. Se calculará y anotará la puntuación total de la batería sobre la misma ficha psicotécnica en que se registren estos datos.

Los punteos brutos máximos son:

B.S.P.A. – V	50 puntos
B.S.P.A. – N	90 puntos
B.S.P.A – CA	60 puntos
B.S.P.A (total)	200 puntos

### **3.2.3.7 Justificación Estadística**

#### **3.2.3.7.1 Fiabilidad**

Correlaciones obtenidas por el método de test-retest, con intervalo de dos años entre ambas aplicaciones, según Manual B.S.P.A. I, Batería para la Selección de Personal Administrativo – I (1985), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar.

TESTS	r xy	N
V	0.84	72
N	0.75	72
CA	0.71	72

Índices de fiabilidad obtenidos en la adaptación española según Manual B.S.P.A. I, Batería para la Selección de Personal Administrativo – I (1985), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar.

TESTS	r xy	N
V	0.94	106
N	0.97	106
CA	0.99	106
TOTAL	0.99	106

### 3.2.3.7.2 Validez

#### 3.2.3.7.2.1 Correlación con otros tests:

Resultados obtenidos en muestras americanas según Manual B.S.P.A. I, Batería para la Selección de Personal Administrativo – I (1985), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar.

TESTS	r xy	N
B.S.P.A. – V y		
Wonderlic Personnel, Forma D	0.69	1,188
Otis, S-A Higher, Forma A	0.55	209
General Clerical Test-Numérico	0.83	100
B.S.P.A. – N y		
General Clerical Test-Numérico	0.70	100
B.S.P.A. – CA y		
Minnesota Clerical-Nombres	0.68	314
Minnesota Clerical-Números	0.53	314
General Clerical Test-Burocrático	0.83	100
B.S.P.A. – TOTAL y		
General Clerical Test-Puntuación total	0.91	100

### 3.2.4 Batería para la Selección de Personal Administrativo II (BSPA II)

La Batería BSPA II se preparó con el propósito de medir las características que se consideran más importantes para la realización de “Batería para la Selección de Personal Administrativo II” con que se presenta la adaptación guatemalteca;

denominación, ciertamente, no del todo adecuada, porque en estricto rigor ni todos los tests que la integran miden propiamente aptitudes, ni siquiera en términos psicológicos, por lo que podría decirse que tales aptitudes administrativas existen como un “constructo” explicativo de un cierto tipo de comportamiento. Se trata, más bien, de un conglomerado de otros atributos que han de ser puestos en juego en grados y combinaciones variables, en la ejecución de determinadas tareas. Como ocurre con otras expresiones (aptitudes para la venta, para el mando o para los estudios), tales designaciones son simplemente formas abreviadas y operativas de referirse a conceptos mucho más complejos.

#### **3.2.4.1 Ficha Técnica**

- Nombre: Batería para la Selección de Personal Administrativo (BSPA II).
- Nombre Anterior: General Clerical Test (G C T).
- Autores: The Psychological Corporation Staff
- Adaptación The Psychological Corporation (New York)
- Adaptación española: Sección de Estudio de tests de TEA Ediciones, S.A.
- Adaptación guatemalteca: Centro de Orientación Universitaria Universidad Rafael Landívar.
- Forma de operación: Individual y colectiva.
- Duración de la prueba: 47 minutos de trabajo efectivo; 80 minutos aproximadamente, incluyendo la lectura de instrucciones y corrección.
- Edad de aplicación: De 14 a 17 años y adultos.
- Puntuación: Número de aciertos.
- Significación: Medida de las aptitudes para el trabajo administrativo.

### **3.2.4.2 Descripción**

#### **3.2.4.2.1 Datos Generales**

Consta de 9 pruebas agrupadas en la forma siguiente:

Aptitudes burocráticas

(BSPA – C)

- I. comprobación
- II. Clasificación

Aptitudes numéricas

(BSPA – N)

- III. Cálculo aritmético
- IV. Localización de errores
- V. Razonamiento aritmético

Aptitudes Verbales

(BSPA – V)

- VI. Ortografía
- VII. Comprensión de lectura
- VIII. Vocabulario
- IX. Sintaxis

Por cada uno de estos grupos se obtiene una puntuación parcial, además de la general de la batería. Aunque la estructura de la prueba aconseja que las puntuaciones se utilicen únicamente en su totalidad o en alguno de estos tres subgrupos y, en general, la mayoría de los baremos se han elaborado ateniéndose a estos criterios, también se han incluido normas interpretativas independientes para tres de los subtests de la batería: BSPA-1, BSPA-5 y BSPA-6, pues se considera que su aplicación independiente es muy útil en algunos casos. No obstante, se advierte que su utilización ha de hacerse con cautela, pues la escasa dispersión de puntuaciones en estas pruebas (y especialmente en las dos primeras) hace que la estabilidad de las mismas sea pequeña.

#### **3.2.4.2.2 Significación y características específicas**

La puntuación total puede ser considerada como una estimación de las aptitudes administrativas en general. Puesto que su correlación con tests de inteligencia es elevada, da asimismo una apreciación suficiente del nivel mental en la medida en que es requerido para la ejecución de este tipo de trabajos.

Las pruebas de aptitudes burocráticas (BSPA-C) aprecian sobre todo rapidez y exactitud en la ejecución de tareas rutinarias de oficina. La puntuación de este subgrupo se obtiene a través de dos subtests, uno consistente en la comprobación de un escrito, en cuya copia se han introducido ciertos errores, y otro en la localización e indicación del lugar en que deberían ser registrados ciertos nombres, de acuerdo con una ordenación alfabética.

El subgrupo de aptitudes numéricas (BSPA-N) está compuesto por tres tipos de problemas (cálculo simple, localización de errores numéricos en un cuadro de tipo contable y razonamiento aritmético) análogos a los que con frecuencia se presentan en muchas de las tareas administrativas.

Finalmente las aptitudes verbales (BSPA-V) se estiman a través de cuatro subtests, que aprecian, junto con un cierto grado de formación cultural (ortografía y sintaxis), habilidad en el manejo y comprensión del lenguaje.

#### **3.2.4.2.3 Aplicaciones**

Resulta de utilidad para la selección de empleados administrativos en distintos campos de actividad (industria, banca, comercio, etc), así como para la orientación hacia cometidos específicos en los que algunas de las aptitudes apreciadas en las puntuaciones parciales son especialmente relevantes.

#### **3.2.4.2.4 Material de la Prueba**

- Folleto de la prueba (incluye todos los tests que constituyen la batería)
- Manual con normas de aplicación, corrección e interpretación.

- Juego de claves para corrección.

#### Material Auxiliar:

- Cronómetro que permita apreciar los intervalos de tiempo asignados para cada subtest, con un error inferior a un segundo.
- Lápices en número suficiente para proporcionar a los sujetos cuantos sean necesarios en caso de deterioro.
- Hojas de papel blanco para la realización de cálculos (en caso de aplicación de los test numéricos).

### **3.2.4.3 Normas de Aplicación**

#### **3.2.4.3.1 Instrucciones Generales**

- Debe disponerse de un local adecuado para trabajar: espacioso, bien ventilado e iluminado y libre de todo motivo de distracción.
- Es conveniente tener reunido con anterioridad al día del examen todo el material que será necesario utilizar.
- La persona encargada de la administración de las pruebas debe estar familiarizada con las instrucciones y atenerse a ellas estrictamente.
- Es necesario controlar exactamente el tiempo y vigilar que ningún sujeto empiece a trabajar antes de que se dé la señal o continúe después de finalizar el tiempo.

#### **3.2.4.3.2 Instrucciones Específicas de Tiempos de Aplicación**

- X. 4 minutos
- XI. 3 minutos
- XII. 7 minutos
- XIII. 7 minutos
- XIV. 8 ½ minutos
- XV. 5 minutos
- XVI. 5 minutos
- XVII. 3 ½ minutos

XVIII. 4 minutos

### **3.2.4.4 Normas de Corrección y Puntuación**

#### **3.2.4.4.1 Corrección**

Puede hacerse directamente partiendo de un ejemplar con la clave correcta; es conveniente, sin embargo, el empleo de las claves que se presentan en un acetato para la parte IV y dos hojas para todas las demás.

#### **3.2.4.4.2 Puntuación**

Las puntuaciones máximas según Manual B.S.P.A. II, Batería para la Selección de Personal Administrativo (1991), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar, son las siguientes:

Parte I	19
Parte II	61
Subtotal BSPA-C	80
Parte III	20
Parte IV	20
Parte V	16
Subtotal BSPA-N	56
Parte VI	29
Parte VII	14
Parte VIII	40
Parte IX	24
Subtotal BSPA-V	107
Total General BSPA II	243

### 3.2.4.5 Justificación Estadística

#### 3.2.4.5.1 Confiabilidad

Los resultados de test-retest se refieren a un grupo de 195 estudiantes en el “High School” de Comercio de Yonkers (New York). Este grupo estaba en la fase final de preparación para diversos tipos de trabajos administrativos.

La confiabilidad de las puntuaciones del total de la batería y de cada uno de los subgrupos es altamente satisfactoria e indica una considerable estabilidad, según Manual B.S.P.A. II, Batería para la Selección de Personal Administrativo (1991), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar.

Partes del test	r <sub>12</sub>	1ª. aplicación	
		Media	Desv. Tip.
Parte I	0.59	7.66	2.58
Parte II	0.87	28.99	8.72
Subtotal (BSPA-C)	0.87	36.65	10.34
Parte III	0.67	11.50	2.76
Parte IV	0.67	11.04	4.81
Parte V	0.76	5.74	2.54
Subtotal (BSPA-N)	0.82	28.28	8.16
Parte VI	0.88	19.48	5.54
Parte VII	0.65	7.46	2.85
Parte VIII	0.86	19.04	6.04
Parte IX	0.68	9.86	3.26
Subtotal (BSPA-V)	0.91	55.84	13.32
Total (BSPA II)	0.94	120.77	25.59

### 3.2.4.5.2 Validez

#### 3.2.4.5.2.1 Correlación con criterios de éxito

Correlación entre las puntuaciones del BSPA II y criterios de eficacia según Manual B.S.P.A. II, Batería para la Selección de Personal Administrativo (1991), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar.

Descripción de la Muestra	Criterio de éxito	BSPA II	$\Gamma$	N
1. Empleados administrativos en una industria de pavimentación. Admitidos sin tener en cuenta las puntuaciones en el test.	Clasificación según rendimiento.	C.	0.45	68
		N.	0.22	71
		V.	0.42	70
		Total	0.43	73
		División en dos grupos (superior e inferior a la media), tanto en el test como en el criterio		
2. Administrativos en una compañía eléctrica en curso de formación para desempeñar tareas especiales de registro de contabilidad.	Calificación de los instructores al final de las 4 semanas del programa.	C.	0.26	91
		N.	0.54	
		V.	0.42	
		Total	0.48	

#### 3.2.4.5.2.2 Correlación con otros tests

Correlación del BSPA II y otros tests en muestras españolas según Manual B.S.P.A. II, Batería para la Selección de Personal Administrativo (1991), del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar.

Tamaño de las muestras (N)	Tests	Batería BSPA II				
		C	N	V	Total	BSPA VI
200	D – 48	0.45	0.26	0.47	0.55	
52	Otis sencillo	0.63	0.20	0.70	0.62	
70	PMA – R	0.61	0.53	0.54	0.65	
106	PMA – F	0.27	0.20	0.47	0.46	
200	I.C. (Instrucciones complejas). Forma A	0.46	0.66	0.61	0.69	
93	SET – CA	0.72				
93	SET – V			0.84		
93	SET – N		0.75			
93	SET – Total				0.75	
76	Escala Ortográfica (Villarejo)					0.84

### 3.2.5 Cuestionario de Dieciséis Factores de la Personalidad (16FP)

#### 3.2.5.1 Ficha Técnica

- Aplicación: Individual y Colectiva.
- Tiempo de Aplicación: Es una prueba de tiempo libre.
- Edad de Aplicación: 18 años en adelante en todos los niveles culturales y profesionales.

#### 3.2.5.2 Descripción

El cuestionario de los Dieciséis Factores de la Personalidad (16FP) es un instrumento diseñado para la investigación básica en psicología para abordar lo más ampliamente posible y en breve tiempo el campo de la personalidad.

El 16FP se publicó por primera vez en 1949 y lo precedieron 10 años de investigación experimental de análisis factorial y a la fecha es un instrumento utilizado en muchas empresas.

### **3.2.5.3 Normas de Aplicación del Test**

#### **3.2.5.3.1 Material**

El material necesario para la aplicación del test es:

- Manual con las normas e instrucciones de aplicación, corrección e interpretación.
- Folleto del test.
- Hoja de respuestas con su respectivo perfil.
- Clave.
- Lápiz con borrador.

#### **3.2.5.3.2 Puntuación**

La aplicación de la versión Cattell es con puntuación estándar “esten” de 1 a 10.

### **3.3 Procedimiento**

- Se Solicitaron autorización en VIPERSA.
- Se Adquirieron las Pruebas Psicométricas necesarias y suficientes para el grupo a quien se les aplicará.
- Se Aplicaron las Pruebas Psicométricas según los niveles jerárquicos y los puestos que desempeñan, por lo que no se les aplicó la totalidad de las pruebas descritas en el apartado de Instrumentos a todos los sujetos.
- Se Calificaron las Pruebas Psicométricas.
- Se Interpretaron las puntuaciones obtenidas.
- Se Realizaron tablas por cada una de las Pruebas aplicadas.
- Se Compararon los resultados obtenidos en las Pruebas Psicométricas con las aptitudes requeridas en los Perfiles de Puestos de VIPERSA.
- Se Presentaron los resultados por sujeto y puesto que ocupa en la empresa, por cada una de las Pruebas y por puesto, unificando las pruebas aplicadas.
- Los resultados se presentaron en tablas y los perfiles de puestos se agregaron como anexos.

- Se Revisaron y Actualizaron los Perfiles de Puestos de VIPERSA, para integrar las aptitudes diferenciales obtenidas en la aplicación de Pruebas Psicométricas.
- Se Elaboraron Conclusiones y Recomendaciones.
- Se Elaboró el Informe Final.

### **3.4 Diseño o Tipo de Investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) el término “diseño” hace referencia al plan o la estrategia para obtener la información que se pretende alcanzar al realizar una investigación.

En base a lo especificado por Hernández, Fernández y Baptista, el diseño de esta investigación fue de Tipo Descriptivo debido a que se identificaron las aptitudes diferenciales de los colaboradores de VIPERSA y se categorizaron esas aptitudes en los perfiles de puestos de dicha empresa.

Además, fue una investigación con diseño transeccional debido a que los datos recolectados para describir los resultados fueron recabados en una sola ocasión, en otras palabras, para cumplir con el objetivo de este estudio, se aplicaron las pruebas a un grupo de personas solamente una vez.

Finalmente el Diseño es no experimental debido a que no se manipularon las variables, sino únicamente se registraron los datos obtenidos en la aplicación de pruebas, datos que los sujetos proporcionaron sin someterse a ningún tratamiento.

### **3.5 Metodología Estadística**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) existen hasta ahora dos grandes vertientes para analizar datos: el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo. El análisis cuantitativo de los datos se efectúa utilizando la matriz

de datos. El tipo de análisis o pruebas estadísticas depende del nivel de medición de las variables, las hipótesis y el interés del investigador.

Es por ello que en esta investigación se utilizó una matriz en la cual se establecieron columnas por sujeto y los resultados obtenidos en cada prueba aplicada, de esta matriz se derivó otro cuadro en el cual se establecieron los sujetos y las aptitudes diferenciales requeridas según los datos obtenidos.

#### IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación de Pruebas Psicométricas a 26 sujetos, personal administrativo de VIPERSA, se detallan a continuación, iniciando por la exposición de resultados por Pruebas, de la siguiente manera.

El Test de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, se aplicó a nivel de jefaturas, en quienes se determinó el nivel de las siguientes habilidades: Habilidad en Supervisión, Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas, Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales, Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales y Adaptabilidad y Juicio Social, que corresponde a la integración de las habilidades anteriores. En esta prueba se evaluaron cinco sujetos y se obtuvieron los siguientes resultados.

TABLA 4.1							
TEST DE ADAPTABILIDAD Y HABILIDADES SOCIALES DE MOSS							
SUJETO	PUESTO	HABILIDAD EN SUPERVISIÓN	CAPACIDAD DE DECISIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS	CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES	HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES	SENTIDO COMÚN Y TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	ADAPTABILIDAD Y JUICIO SOCIAL
1	JEFATURA	ALTO	BUENO	BUENO	ALTO	ALTO	ALTO
2	ADMINISTRADOR	PROMEDIO	ALTO	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR
3	ADMINISTRADOR	REGULAR	REGULAR	PROMEDIO	BAJO	PROMEDIO	BAJO
4	ADMINISTRADOR	PROMEDIO	REGULAR	BAJO	ALTO	REGULAR	BAJO
5	JEFATURA	REGULAR	ALTO	ALTO	BUENO	PROMEDIO	BUENO

Los resultados muestran que pocas personas, de las cinco evaluadas con esta prueba, poseen las habilidades sociales requeridas. La Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales prevaleció en la mayoría de los sujetos, lo cual refleja que los empleados de VIPERSA, en puestos de Dirección tienen capacidad para relacionarse con sus subalternos

A continuación, en la Tabla 4.2 se presentan los resultados obtenidos en el Test de Toma de Decisiones (TTD), el cual se aplicó a nivel de jefaturas, obteniendo resultados sobre la tendencia que presentan al tomar decisiones, según el análisis transaccional. Las personas evaluadas con esta prueba fueron seis sujetos, obteniendo los siguientes resultados.

TABLA 4.2							
TEST DE TOMA DE DECISIONES (TTD)							
SUJETO	PUESTO	PADRE CRÍTICO	PADRE NUTRITIVO	ADULTO	NIÑO SUMISO	NIÑO REBELDE	NIÑO LIBRE
5	JEFATURA	REGULAR	ALTO	ALTO	BAJO	REGULAR	BAJO
2	ADMINISTRADOR	BAJO	REGULAR	ALTO	REGULAR	BAJO	BAJO
3	ADMINISTRADOR	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO
4	ADMINISTRADOR	REGULAR	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO
6	ENCARGADO	REGULAR	REGULAR	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO
1	JEFATURA	BAJO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR	BAJO

Todos los sujetos basan sus decisiones principalmente en la ética, autonomía, responsabilidad, manejo de información, análisis y síntesis de las situaciones. Estos resultados son los esperados que manifieste cualquier persona que aspira o se encuentra en un puesto de jefatura, tiene personal a su cargo o toma decisiones regularmente en el desarrollo de su trabajo. Por lo que se puede reconocer que cumplen con los requisitos en cuanto a capacidades de toma de decisiones.

De la misma manera, en la Tabla 4.3 se presentan los resultados obtenidos en la Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I), con el cual se evaluaron 10 ejecutivos de ventas y 3 cajeros, totalizando 13 sujetos, con resultados sobre sus habilidades verbales, numéricas, de rapidez y exactitud, resumidas en habilidades administrativas.

TABLA 4.3					
<b>BATERIA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO I (BSPA I)</b>					
<b>SUJETO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>VERBAL</b>	<b>NUMÉRICA</b>	<b>RAPIDEZ Y EXACTITUD</b>	<b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b>
7	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	BUENO	ALTO	ALTO
8	EJECUTIVO DE VENTAS	REGULAR	REGULAR	BUENO	BAJO
9	EJECUTIVO DE VENTAS	BUENO	BUENO	ALTO	BUENO
10	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
11	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	BAJO	REGULAR	REGULAR
12	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	BAJO	BUENO	BAJO
13	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	BAJO	REGULAR	BAJO
14	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	BAJO	BUENO	REGULAR
15	EJECUTIVO DE VENTAS	BUENO	BAJO	ALTO	REGULAR
16	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	REGULAR	BUENO	REGULAR
17	CAJERA	BUENO	BUENO	ALTO	BUENO
18	CAJERA	ALTO	BAJO	BUENO	PROMEDIO
19	CAJERA	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO

Los resultados evidencian que la mayoría de sujetos poseen rapidez y exactitud para realizar tareas administrativas. Sin embargo, presentan debilidades en el área numérica y el nivel en general se encuentra deficiente. Esto quiere decir que será necesario mejorar estas habilidades al practicar ejercicios numéricos y aumentar la lectura.

Asimismo, en la tabla 4.4 se detallan los resultados obtenidos en la Batería para la Selección de Personal Administrativo II (BSPA II), con el cual se evaluaron 8 personas, la mayoría auxiliares de contabilidad, con resultados sobre sus habilidades verbales, numéricas, de rapidez y exactitud, resumidas en habilidades administrativas.

TABLA 4.4					
<b>BATERIA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO II (BSPA II)</b>					
<b>SUJETO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>VERBAL</b>	<b>NUMÉRICA</b>	<b>RAPIDEZ Y EXACTITUD</b>	<b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b>
20	SECRETARIA DE CONTABILIDAD	ALTO	REGULAR	BUENO	BUENO
21	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	REGULAR	BAJO	REGULAR	REGULAR
22	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	REGULAR	BAJO	REGULAR	REGULAR
23	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	BAJO	REGULAR	ALTO	REGULAR
24	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	REGULAR	BAJO	REGULAR	REGULAR
25	CONTADOR	BUENO	REGULAR	BUENO	PROMEDIO
26	CONTADOR	REGULAR	ALTO	PROMEDIO	PROMEDIO
01	ENCARGADO DE LOGÍSTICA	ALTO	REGULAR	ALTO	ALTO

Estos resultados demuestran una debilidad en la habilidad numérica, la cual es un requisito para el desempeño de estos puestos, por lo que se puede observar que no se está cumpliendo con el perfil diseñado.

Adicionalmente, en la Prueba de Dieciséis Factores de Personalidad (16FP) se evaluaron a 7 personas, quienes representan los puestos administrativos – operativos, como cajero, ejecutivo de ventas y auxiliar de contabilidad. Los resultados se exponen a continuación en cuatro partes, debido a la longitud de los aspectos que mide dicha prueba, de la siguiente manera:

TABLA 4.5

<b>DIECISÉIS FACTORES DE PERSONALIDAD (16 FP) (PARTE I)</b>									
<b>SUJETO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>APARTADO</b>	<b>SOCIABLE</b>	<b>PENSAMIENTO CONCRETO</b>	<b>PENSAMIENTO ABSTRACTO BRILLANTE</b>	<b>APECTADO POR SENTIMIENTOS</b>	<b>EMOCIONALMENTE ESTABLE</b>	<b>SUMISIÓN</b>	<b>AGRESIVO</b>
24	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO
9	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO
10	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	ALTO	PROMEDIO	PROMEDIO	REGULAR	REGULAR	PROMEDIO	PROMEDIO
14	EJECUTIVO DE VENTAS	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	PROMEDIO	PROMEDIO
17	CAJERO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO
19	CAJERO	BAJO	ALTO	PROMEDIO	PROMEDIO	REGULAR	REGULAR	PROMEDIO	PROMEDIO
18	CAJERO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
<b>DIECISÉIS FACTORES DE PERSONALIDAD (16 FP) (PARTE II)</b>									
<b>SUJETO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>RETRAIMIENTO</b>	<b>ENTUSIASTA</b>	<b>DESACATA LAS REGLAS</b>	<b>MORALISTA</b>	<b>TIMIDEZ</b>	<b>GUSTO POR CONOCER GENTE</b>	<b>CALCULADOR</b>	<b>SENSITIVO</b>
24	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
9	EJECUTIVO DE VENTAS	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	PROMEDIO	PROMEDIO
10	EJECUTIVO DE VENTAS	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
14	EJECUTIVO DE VENTAS	PROMEDIO	PROMEDIO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
17	CAJERO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	PROMEDIO	PROMEDIO
19	CAJERO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
18	CAJERO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO

DIECISÉIS FACTORES DE PERSONALIDAD (16 FP) (PARTE III)									
SUJETO	PUESTO	CONFIANZA	DESCONFIANZA	PRÁCTICO	IMAGINATIVO	INGENUIDAD	ASTUCIA	SEGURO DE SÍ MISMO	INSEGURO
24	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ALTO	BAJO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
9	EJECUTIVO DE VENTAS	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	REGULAR	REGULAR	ALTO	BAJO
10	EJECUTIVO DE VENTAS	REGULAR	REGULAR	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO
14	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
17	CAJERO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	REGULAR	REGULAR	ALTO	BAJO
19	CAJERO	REGULAR	REGULAR	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO
18	CAJERO	PROMEDIO	PROMEDIO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
DIECISÉIS FACTORES DE PERSONALIDAD (16 FP) (PARTE IV)									
SUJETO	PUESTO	CONSERVADOR	LIBERAL	SEGUIDOR EJEMPLAR	AUTOSUFICIENTE	INCONTROLADO	CONTROLADO	RELAJADO	TENSO
24	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ALTO	BAJO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO
9	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
10	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO
14	EJECUTIVO DE VENTAS	ALTO	BAJO	PROMEDIO	PROMEDIO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
17	CAJERO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	REGULAR	REGULAR
19	CAJERO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	REGULAR	REGULAR	BAJO	ALTO
18	CAJERO	REGULAR	REGULAR	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO

La Tabla 4.5 demuestra que en los aspectos Sociable (Parte I) y Gusto por conocer gente (Parte II) todos los sujetos evaluados obtuvieron puntuajes altos por lo que en los factores Apartado y Timidez todos obtuvieron puntuajes bajos, esto confirma los perfiles de puestos en los que se especifica el ser sociable para los puestos de ventas. De la misma manera los factores altos más repetitivos en los

evaluados fueron Conservador (86%), Emocionalmente estable (71%), Seguidor ejemplar (71%) y Controlado (71%). Coincidiendo con lo requerido en los perfiles de puestos con los que cuenta la empresa.

Los demás aspectos no produjeron resultados significantes sino promedio o relativamente superior o inferior al promedio, siendo los siguientes: Pensamiento concreto, Pensamiento abstracto brillante, Sumisión, Agresivo, Retraimiento, Entusiasta, Desacata las reglas, Moralista, Calculador, Sensitivo, Confianza, Desconfianza, Práctico, Imaginativo, Ingenuidad, Astucia, Seguro de sí mismo, Inseguro, Relajado y Tenso.

Continuando con la presentación de Resultados, en las siguientes Tablas se detallan los resultados obtenidos por puestos, delimitando las fortalezas y debilidades que poseen los sujetos que ocupan dichos puestos y cuáles serían las habilidades y los factores de personalidad que idealmente deberían tener, según las mismas Pruebas Psicométricas aplicadas y los Perfiles de Puestos.

Para iniciar, con el Test de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, se evaluó a un Supervisor de Inventarios, un Encargado de Logística y tres Administradores, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA 4.6		<b>TEST DE ADAPTABILIDAD Y HABILIDADES SOCIALES DE MOSS</b>	
<b>SUPERVISOR DE INVENTARIOS</b>			
<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas</li> <li>• Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales</li> <li>• Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales</li> <li>• Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales</li> <li>• Adaptabilidad y Juicio Social</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en Supervisión</li> <li>• Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas</li> <li>• Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales</li> <li>• Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales</li> <li>• Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales</li> <li>• Adaptabilidad y Juicio Social</li> </ul>

ENCARGADO DE LOGÍSTICA		
Fortalezas	Debilidades	Habilidades Ideales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en supervisión</li> <li>• Habilidad en Supervisión</li> <li>• Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas</li> <li>• Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales</li> <li>• Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales</li> <li>• Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales</li> <li>• Adaptabilidad y Juicio Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en Supervisión</li> <li>• Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas</li> <li>• Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales</li> <li>• Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales</li> <li>• Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales</li> <li>• Adaptabilidad y Juicio Social</li> </ul>
ADMINISTRADOR		
Fortalezas	Debilidades	Habilidades Ideales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en Supervisión</li> <li>• Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas</li> <li>• Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales</li> <li>• Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales</li> <li>• Adaptabilidad y Juicio Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en Supervisión</li> <li>• Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas</li> <li>• Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales</li> <li>• Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales</li> <li>• Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales</li> <li>• Adaptabilidad y Juicio Social</li> </ul>

Los resultados anteriores evidencian que las habilidades requeridas sobre Adaptabilidad Social, están presentes en el Supervisor de Inventarios y en el Encargado de Logística. Sin embargo en los Administradores son más evidentes las debilidades que las fortalezas, por lo que se puede concluir que existen brechas que deben cerrarse para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera posible.

En la misma línea de ideas, la Tabla 4.7 muestra que en el Test de Toma de Decisiones (TTD), el Supervisor de Inventarios (1), el Encargado de Créditos (1), el Encargado de Logística (1) y los Administradores (3) obtuvieron los mismos resultados, siendo los siguientes:

TABLA 4.7	<b>TEST DE TOMA DE DECISIONES (TTD)</b>	
SUPERVISOR DE INVENTARIOS, ENCARGADO DE CRÉDITOS, ENCARGADO DE LOGÍSTICA Y ADMINISTRADOR		
Fortalezas	Debilidades	Habilidades Ideales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensivo</li> <li>• Solícito</li> <li>• Atento</li> <li>• Activo</li> <li>• Ético</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Manejo de Información</li> <li>• Análisis y Síntesis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensivo</li> <li>• Solícito</li> <li>• Atento</li> <li>• Activo</li> <li>• Ético</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Manejo de Información</li> <li>• Análisis y Síntesis</li> </ul>

Uno de los aspectos importantes en puestos que tienen personal a su cargo y que constantemente deben tomar decisiones parcial o totalmente independientes es la manera en que toman ciertas decisiones en las diferentes situaciones de su trabajo. Estos resultados demuestran que todos cumplen con lo requerido y esto quiere decir que la ubicación en estos puestos de trabajo de estos sujetos es la correcta.

De la misma forma, la Tabla 4.8 muestra que en la Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I), con la que se evaluaron diez Ejecutivos de Ventas y tres Cajeros se obtuvo la siguiente información.

TABLA 4.8	<b>BATERÍA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO I (BSPA I)</b>		
<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérica</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	
<b>CAJERO</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Numéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	

Nuevamente se refleja que los ocupantes de estos puestos coinciden con los requerimientos solicitados, en el caso de los Ejecutivos de Ventas, quienes presentaron debilidades en el área numérica, lo cual afectó el nivel de Habilidades Administrativas que poseen, cabe mencionar que aunque es necesaria dicha habilidad, no es indispensable, pues se pueden utilizar herramientas como calculadora y la computadora para reducir la cantidad de errores en el trabajo.

Asimismo, en la Tabla 4.9 se encuentran las Fortalezas y Debilidades obtenidas al aplicar la Batería para la Selección de Personal Administrativo II (BSPA II), con la que se evaluó una Secretaria de Contabilidad, cuatro Auxiliares de Contabilidad, dos Contadores y un Encargado de Logística, los sujetos obtuvieron los siguientes resultados.

TABLA 4.9	<b>BATERÍA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO II (BSPA II)</b>		
<b>SECRETARIA DE CONTABILIDAD</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	
<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	
<b>CONTADOR</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérico</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	
<b>ENCARGADO DE LOGÍSTICA</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Habilidades Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Numérica</li> <li>• Rapidez y Exactitud</li> <li>• Habilidades Administrativas</li> </ul>	

Como se mostró en el cuadro anterior la mayoría posee las habilidades solicitadas en los perfiles de puestos, a excepción de los Auxiliares de Contabilidad, quienes presentan serias deficiencias en sus capacidades básicas, por lo que se recomienda cerrar brechas y proporcionar programas de capacitación para mejorar su rendimiento y confirmar la ubicación de puesto en la que se encuentran.

Para finalizar esta sección de tablas, se presentan los resultados obtenidos en el Cuestionario de Dieciséis Factores de la Personalidad (16FP) en la Tabla 4.10, con esta Prueba se evaluó un Auxiliar de Contabilidad, tres Ejecutivos de Ventas y tres Cajeros.

TABLA 4.10	<b>PRUEBA DE DIECISÉIS FACTORES DE PERSONALIDAD (16FP)</b>		
<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Factores Ideales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Sumiso</li> <li>• Confianza</li> <li>• Conservador</li> <li>• Seguidor ejemplar</li> <li>• Controlado</li> <li>• Relajado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartado</li> <li>• Pensamiento abstracto brillante</li> <li>• Retraimiento</li> <li>• Moralista</li> <li>• Timidez</li> <li>• Calculador</li> <li>• Práctico</li> <li>• Ingenuidad</li> <li>• Seguro de sí mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartado</li> <li>• Pensamiento abstracto brillante</li> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Sumiso</li> <li>• Retraimiento</li> <li>• Moralista</li> <li>• Timidez</li> <li>• Calculador</li> <li>• Confianza</li> <li>• Práctico</li> <li>• Ingenuidad</li> <li>• Seguro de sí mismo</li> <li>• Conservador</li> <li>• Seguidor ejemplar</li> <li>• Controlado</li> <li>• Relajado</li> </ul>	

EJECUTIVO DE VENTAS		
Fortalezas	Debilidades	Factores Ideales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable</li> <li>• Pensamiento abstracto brillante</li> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Agresivo</li> <li>• Moralista</li> <li>• Gusto por conocer gente</li> <li>• Confianza</li> <li>• Práctico</li> <li>• Controlado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasta</li> <li>• Calculador</li> <li>• Astucia</li> <li>• Seguro de sí mismo</li> <li>• Liberal</li> <li>• Autosuficiente</li> <li>• Relajado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable</li> <li>• Pensamiento abstracto brillante</li> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Agresivo</li> <li>• Entusiasta</li> <li>• Moralista</li> <li>• Gusto por conocer gente</li> <li>• Calculador</li> <li>• Confianza</li> <li>• Práctico</li> <li>• Astucia</li> <li>• Seguro de sí mismo</li> <li>• Liberal</li> <li>• Autosuficiente</li> <li>• Controlado</li> <li>• Relajado</li> </ul>
CAJERO		
Fortalezas	Debilidades	Factores Ideales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Retraimiento</li> <li>• Moralista</li> <li>• Confianza</li> <li>• Práctico</li> <li>• Ingenuidad</li> <li>• Seguro de sí mismo</li> <li>• Conservador</li> <li>• Seguidor ejemplar</li> <li>• Controlado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartado</li> <li>• Pensamiento abstracto brillante</li> <li>• Sumiso</li> <li>• Timidez</li> <li>• Calculador</li> <li>• Relajado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartado</li> <li>• Pensamiento abstracto brillante</li> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Sumiso</li> <li>• Retraimiento</li> <li>• Moralista</li> <li>• Timidez</li> <li>• Calculador</li> <li>• Confianza</li> <li>• Práctico</li> <li>• Ingenuidad</li> <li>• Seguro de sí mismo</li> <li>• Conservador</li> <li>• Seguidor ejemplar</li> <li>• Controlado</li> <li>• Relajado</li> </ul>

La mayoría de los evaluados coinciden con la mayoría de requerimientos, aunque se puede observar que aún existen factores en los que no se concuerda, sin

embargo, nuevamente son los auxiliares de contabilidad quienes presentan mayor cantidad de incongruencia significativa con los factores ideales solicitados. Esto quiere decir que su trabajo será más dificultoso de realizar, pero como las personas evaluadas han trabajado por varios años en la empresa, se puede decir que es posible realizar las tareas asignadas aunque no se concuerde con todos los factores de personalidad requeridos.

Analizando el contenido de las tablas anteriores se puede observar que existen puestos en los cuales se requiere mejorar las habilidades de los sujetos que los ocupan para cumplir con lo ideal que exige el puesto para el correcto cumplimiento de las tareas que conllevan, así como existen puestos, mayoritariamente en niveles altos en los que se encuentran sujetos que cumplen con la mayoría o todas las habilidades requeridas.

Asimismo, se puede demostrar que las personas que obtuvieron resultados altos, los demuestran en las diferentes pruebas que se les aplicó, aunque sirvan para detectar otras habilidades, en otras palabras, el sujeto que obtuvo punteos altos en determinada habilidad manifiesta poseer otras habilidades.

Es necesario hacer notar que existen excepciones en los cuadros anteriores, en los cuales se integran los sujetos por puestos, aún cuando ciertas habilidades o ciertos factores aparezcan como Debilidades, pues algunos sujetos en estos casos obtuvieron resultados altos pero como la mayoría de ellos no registraron dichos resultados, se ven incluidos junto con los otros resultados bajos.

De los resultados mostrados se puede inferir que la mayoría de colaboradores poseen las habilidades necesarias y requeridas para los puestos que actualmente ocupan dentro de VIPERSA; pero que también existen algunas pocas excepciones que no cumplen con lo establecido en los perfiles de puestos, por lo que habría que cerrar las brechas existentes para cumplir con dichos perfiles.

También se concluye inicialmente que las Pruebas Psicométricas estandarizadas cumplieron con el objetivo de identificar cuáles eran las aptitudes que poseen los colaboradores, reconociendo fortalezas y debilidades en cada área.

## V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos reflejan que la gran mayoría de personas evaluadas cumplen con los requisitos detallados en los perfiles de puestos de VIPERSA. Evidenciando un nivel alto de capacidades según lo solicitado por dichos perfiles, lo que muestra que la ubicación en su puesto de trabajo es la correcta.

Los resultados resaltan el hecho que el personal de nivel jerárquico alto posee mayor cantidad de habilidades y más repetitivas en las diferentes pruebas aplicadas. En su mayoría, se considera que existen brechas cortas o nulas entre los perfiles de puestos y la ubicación actual.

Los colaboradores demostraron poseer capacidades que sirven de base para el desempeño de sus labores diarias, en la mayoría de los casos. Se observa también que existen excepciones en las cuales las brechas son mayores entre los requisitos de los Perfiles de Puestos y las habilidades demostradas en la aplicación de Pruebas Psicométricas por lo que será necesario implementar programas de capacitación para cubrir esas necesidades y que las personas que ocupan esos puestos puedan contar con los conocimientos y capacidades necesarias.

En base a los resultados obtenidos se pudo identificar las fortalezas y debilidades de cada sujeto y en conjunto por puestos de trabajo, reconociendo que sobresalen las fortalezas individuales, pues son pocas las debilidades encontradas en un mínimo número de empleados y puestos.

Los resultados resaltan el hecho que las Pruebas Psicométricas utilizadas brindan información sobre las habilidades y capacidades del personal evaluado, pero no solamente sobre áreas de conocimiento general y destreza, sino también de factores de personalidad, por lo que se complementan entre sí para brindar las

características psicológicas deseables para cada puesto existente dentro de la empresa.

Se encontró que en el caso de los Auxiliares de Contabilidad, estos demuestran tener mayores carencias y debilidades en cuanto a actitudes o factores de personalidad y también en cuanto a habilidades administrativas, por lo que se recomienda revisar la ubicación de dichos individuos y decidir compensar las carencias apreciadas en los resultados obtenidos.

Así pues, de los resultados se concluye que es posible identificar las Aptitudes Diferenciales, incluyendo habilidades, capacidades y factores de personalidad, aplicando Pruebas Psicométricas como el Test de Toma de Decisiones (TTD), Prueba de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, Batería para la Selección de Personal Administrativo I (BSPA I), Batería para la Selección de Personal Administrativo II (BSPA II) y el Cuestionario de Dieciséis Factores de la Personalidad (16FP) obteniendo resultados válidos y reales y así poder identificar la correcta ubicación del personal existente o de futuras contrataciones.

## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados obtenidos se puede concluir que las aptitudes requeridas para aplicar y desempeñar ciertos puestos deben estar regidas por los perfiles y descripciones de puestos, según este estudio las características deseables, en cuanto a habilidades y actitudes, comprendidas en los perfiles, pueden ser identificadas con Pruebas Psicométricas Estandarizadas.

Los resultados obtenidos destacan que podría ser posible pronosticar desempeño y conductas al evaluar las habilidades y la personalidad de los colaboradores, como lo expresa Gregory (2001), igualmente se concuerda con Gregory en que a pesar de que las pruebas tienen la capacidad para pronosticar conductas externas, debido a la validación, no hay ninguna garantía en la psicometría. Al respecto, también se concuerda con lo establecido por Montepeque (2000) al referir que las pruebas tienen limitaciones que pueden contribuir a que éstas no cumplan eficientemente su objetivo. Según los resultados de este estudio se reconoce la importancia de emplear pruebas psicométricas para la identificación de aptitudes diferenciales pues los instrumentos estandarizados generan información real y válida, como lo explica Hogan (2004).

De esta manera se podrá comparar y evaluar la compatibilidad entre las personas que ocupan o aspiran ocupar los puestos de trabajo y los requerimientos del mismo, concordando con las ideas de Werther y Davis (2000), ya que se demostró que se deben poseer habilidades específicas, las cuales ayudarán al mejor desempeño de las tareas diarias de cada puesto. Con el propósito de poder alcanzar los objetivos en cuanto al proceso de reclutamiento y selección y de promoción, minimizando los índices de rotación, con lo que concuerda con el estudio realizado por Chicas (2007).

Como lo menciona Gregory (2001) y en completo acuerdo, se puede inferir, con esta investigación, que el empleo más común de las pruebas psicológicas consiste

en tomar decisiones acerca de las personas, lo que se traduce en determinar ciertos cambios de puestos, como traslados o ascensos.

Con este estudio se pudo determinar que cada puesto de trabajo requiere ser analizado y en base a las actividades que realiza se deben llenar ciertos requisitos, los cuales son indispensables para el correcto desempeño dentro del cargo, pues al contar con todos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, se facilita la labor diaria. Lo anterior coincide con lo señalado con Sánchez (1993) cuando afirma que cada puesto requiere cualidades específicas para desarrollarse.

Además se puede inferir que las pruebas psicométricas son una herramienta fundamental en la definición de los perfiles de puestos dentro de VIPERSA, así como determinar las aptitudes y actitudes, rasgos y habilidades de cada empleado de acuerdo a la plaza que ocupa, esto coincide con la investigación realizada por Cano (2005) y Montepeque (2000), quienes afirman la eficiencia de las pruebas como instrumento en la selección de personal.

Al recabar los resultados se puede establecer que sí es posible contar con el personal idóneo para cada puesto existente, y en común acuerdo con Pickle (1995) se concluye que al poseer los requisitos detalladamente identificados se simplifica la labor de encontrar a la persona indicada para un puesto.

En los resultados de esta investigación, se pueden resaltar los obtenidos por los vendedores, para hacer referencia al estudio de Soto (2005) estando de acuerdo en que los vendedores no solamente deben contar con los conocimientos necesarios sino la actitud también influye en la relación con el cliente, por lo que la Batería para Selección de Personal Administrativo I brinda resultados en cuanto a habilidades y el Cuestionario de 16 Factores de Personalidad resaltan aquellos aspectos sobresalientes de su temperamento.

Para VIPERSA estos resultados pueden ser aprovechados para diseñar o rediseñar los puestos, así como actualizar la información de los perfiles de puestos y la ubicación del personal en las diferentes áreas de trabajo, de manera que los elementos, deberes y tareas sean acordes a las habilidades personales de cada colaborador y así, como expresa Ivancevich (2003) se pueda alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo.

Al realizar esta tesis se concuerda con Sánchez (1993) al identificar algunas ventajas de realizar el análisis de los puestos, identificar requisitos y plasmarlos en los perfiles de puestos y reconocer cuáles son las aptitudes diferenciales que posee cada individuo, como las siguientes:

- Para la empresa las habilidades y conocimientos que presenta, permite establecer principios de coordinación.
- Además, representa información básica y necesaria para establecer relaciones laborales en general con toda la empresa y su personal.
- Para el trabajador, representa un medio ilustrativo de cómo desarrollar las tareas asignadas y para qué las hace, sus responsabilidades y el objetivo del puesto.
- Asimismo se puede utilizar como herramienta de revisión porque mediante la identificación de habilidades el trabajador comprueba que sus tareas podrán y están siendo bien realizadas o no; indicándole sus debilidades y sus fortalezas.
- Para el Departamento de Recursos Humanos funciona como una guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal porque en el perfil se describen los requerimientos que deba reunir un aspirante para desarrollar correctamente las actividades y responsabilidades de un puesto.
- De la misma manera esta investigación fue clave para iniciar la identificación de necesidades de adiestramiento y capacitación, derivados de las debilidades obtenidas en los resultados.

- Por otro lado este documento es importante porque permite ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde, según sus habilidades identificadas.

En relación a lo anterior, se concluye que se pueden identificar las Aptitudes Diferenciales en otros Procesos de la Administración de los Recursos Humanos como lo son el Reclutamiento, la Selección, la Capacitación de Personal, Desarrollo Organizacional, Promoción y Carrera Laboral, entre otros, esta aseveración también la mantiene Cruz (2006) como conclusión de su investigación. Así como la conclusión de Castillo (2004) al indicar que se propicia al fortalecimiento interno de la institución, con lo que se está totalmente de acuerdo.

En síntesis comparando estos resultados con los de Ballivian y González (2006) se concluye que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, así como la identificación de las aptitudes personales, porque esto permitirá la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los Recursos Humanos.

## VII. CONCLUSIONES

Según la información y los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes pruebas estandarizadas se concluye lo siguiente:

- Existe relación entre las aptitudes diferenciales de cada colaborador del área administrativa en VIPERSA, obtenidas por medio de la aplicación de pruebas psicométricas y las funciones que realiza al desempeñar su puesto de trabajo, comparándolo con los perfiles de puestos y confirmando la ubicación coherente del personal con su puesto actual.
- El Test de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, el Test de Toma de Decisiones, la Batería para la Selección de Personal Administrativo I y II son recomendables para la identificación de habilidades y capacidades de personal.
- La Prueba de dieciséis Factores de Personalidad es recomendable para obtener las características psicológicas necesarias de todos los puestos de la organización.
- Existen brechas que deben cerrarse entre las Aptitudes Diferenciales requeridas en los Perfiles de Puestos y las que poseen las personas que actualmente ocupan los cargos dentro de VIPERSA.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Actualizar las Descripciones y los Perfiles de Puestos anualmente, considerando siempre las Pruebas con las que se puedan medir las Habilidades y Factores psicológicos requeridos.
- Revisar el personal que presentó debilidades significativas para realizar los traslados correspondientes y de igual forma, propiciar traslados o promociones a cargos más altos basándose en la identificación de fortalezas en algunos colaboradores.
- Cerrar las brechas existentes entre las Aptitudes Diferenciales actuales y las requeridas en los Perfiles de Puestos para desempeñar determinados puestos.
- Utilizar estas Pruebas Psicométricas para medir las Aptitudes Diferenciales señaladas en este estudio, para identificar dichas Aptitudes en las personas que ocuparán los cargos evaluados en esta investigación.
- Para la elaboración de Perfiles de Puestos se pueden utilizar las habilidades que miden las pruebas anteriormente mencionadas para que existan instrumentos con los cuáles medir si las personas que ocupan u ocuparán dichos puestos cuentan con los requisitos necesarios.
- Especificar las características requeridas preferiblemente en los perfiles de Puestos, evitando las ambivalencias y obteniendo descriptores y perfiles más objetivos.
- Revisar el material psicométrico existente en VIPERSA, de manera que se utilicen pruebas confiables y válidas, preferiblemente con baremación guatemalteca o de proveniencia confiable.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asturias, A. (1996) Definición de la estructura organizacional (organigrama), descripciones de puestos de trabajo y elaboración del manual de procedimientos para una empresa dedicada a la fabricación de muebles, con el objeto de mejorar su productividad. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
2. Balcárcel, M. (1998) Análisis comparativo de las aptitudes razonamiento abstracto, verbal y numérico entre las carreras de Psicología Industrial, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
3. Ballivian, R. y Gonzáles, C. (2006) Diseño de Puestos de Trabajo. Universidad Mayor De San Simón. Cochabamba, Bolivia. Disponible en: [<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>]
4. Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001) Administración de Recursos Humanos. Doceava edición. México. Editorial Thomson Learning.
5. Cano, G. (2005) Pruebas psicométricas como herramienta fundamental en la definición del perfil psicológico. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
6. Castillo V. (2004) Organización y Funcionamiento Institucional. Manuales de Puestos – Funciones y Perfiles Profesionales. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
7. Cohen, R. y Swerdlik, M. (2001) Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición. Cuarta edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
8. Cruz, M. (2006) Identificación de las competencias laborales requeridas por el personal del “Centro Educativo Maruval” para la elaboración del Manual de Descripciones de Puestos. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

9. Chicas, G. (2007) Propuesta de una batería de pruebas psicotécnicas dirigidas a puestos de nivel administrativo. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
10. Fernández, M. (1996) Baremación de la Batería para Selección de Personal Administrativo-I (BSPA-I) en un Banco Privado de Guatemala. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
11. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001) Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos. Décima edición. Chile. Editorial Mc Graw Hill.
12. González, J. (1988) Importancia de la relación entre puesto de alta gerencia y capacidad de liderazgo en las empresas. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
13. Gregory, R. (2001) Evaluación Psicológica, Historia, Principios y Aplicaciones. Tercera edición. México. Editorial El Manual Moderno.
14. Gutiérrez S. (1997) Baremación del Cuestionario de Personalidad C.E.P. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
15. Hamilton, A. (1983) Como planear y administrar un programa eficaz de sueldos y salarios. Estados Unidos. Editorial Modern Business Reports.
16. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. Tercera edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
17. Hogan, T. (2004) Pruebas Psicológicas. Una Introducción Práctica. México. Editorial El Manual Moderno.
18. Ivancevich, J. (2005) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.
19. Lacayo, C. (2004) El perfil de un coordinador en el área de logística para planificar e implementar un plan comercial en una empresa multinacional alimenticia. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
20. Lanhan, E. (1995) Valuación de Puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
21. Maristany, J. (2000) Administración de Recursos Humanos. Primera edición. Argentina. Editorial Prentice Hall.

22. Mazariegos, A. (2005) Diseño de estructura organizacional y perfiles de puestos para una institución generadora de nuevos proyectos. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
23. Mondy, W. y Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. Novena edición. México. Editorial Pearson Educación.
24. Montepeque, C. (2000) Eficacia del proceso de selección de personal por medio de pruebas psicométricas en una fábrica. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
25. Natareno, M. (2002) Propuesta de un Manual de Descripciones de Puestos a una empresa dedicada a la Importación y Venta de Materiales Eléctricos. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
26. Ortiz, K. (2001) Normas de grado del test de conocimientos y nociones de oficina (Tecno) y el test de Toma de Decisiones (TTD). Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
27. Pensamiento, L. (2005) Creación del Manual de Descripción y Perfil de Puestos y Reglamento Interno de trabajo Empresa Servicios Técnicos Administrativos, S.A. (SETAD, S.A.) Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
28. Pickle, H. y Abrahamson, R. (1995) Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. México. Editorial Limusa.
29. Pineda, A. (2005) Validación de la Grafología como Prueba Proyectiva. Universidad de las Américas, Puebla. Cholula, Puebla, México. Disponible en: [[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/moor/pineda\\_w\\_am/resumen.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/moor/pineda_w_am/resumen.html)]
30. Reig, E., Fernández, J. y Jauli, I. (2003) Los Recursos Humanos en las Organizaciones Orientadas a la Eficacia y al Aprendizaje. España. Editorial Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
31. Rodríguez, N. (1999) Validación Cruzada de Pruebas Psicométricas. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. Disponible en: [<http://www.psycoconsult.com/articulos/VALIDACION%20C3%93N%20CRUZADA.pdf>]

32. Rosada, P. (2005) Baremación de la batería para la selección de personal administrativo I (BSPA I) en un banco privado. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
33. Rüssel, A. (1976) Psicología del Trabajo. España. Editorial Ediciones Morata, S.A.
34. Salaverria, M. (1984) Aporte Psicológico para el Análisis de Puestos (Estudio realizado en las Agencias Bancarias). Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
35. Sánchez, F. (1993) Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Tercera edición. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
36. Santolito, J. (2004) Identificación de las competencias laborales requeridas para un Manual de Descripción de Puestos de trabajo (Caso: Cadena de Tiendas de Supermercado) Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
37. Sattler, J. (1988) Evaluación de la Inteligencia Infantil y Habilidades Especiales. México. Editorial El Manual Moderno.
38. Soto, L. (2005) Influencia de las aptitudes y actitud del vendedor en la decisión de compra del cliente y en calidad de la relación comercial. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
39. Tello, R. y Swana F. (1985) BSPA I, Batería para la Selección de Personal Administrativo I. Manual. Centro de Orientación Universitaria. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
40. Tello, R. y Swana F. (1991) BSPA II, Batería para la Selección de Personal Administrativo. Manual. Centro de Orientación Universitaria. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
41. Torres, C. (2005) Descripción de puestos por competencia laboral para el departamento de logística en una empresa dedicada a la comercialización y producción de bebidas. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
42. Valle, S. (1997) Relación entre aptitudes y productividad. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
43. Werther, W. y Davis, K. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.