

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

El perfil de puestos como herramienta para la selección de personal en la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R.L. de C.V. (CREA) distribuidor autorizado 3m

Autor: Rosa Citlali Estrada Barbosa

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Psicología**

**Nombre del asesor:
Oswaldo Cruz Padilla**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“EL PERFIL DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA COMPLEMENTOS
PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE
R.L. DE C.V. (CREA) DISTRIBUIDOR AUTORIZADO 3M”**

TESIS

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Presenta:

Rosa Citlalli Estrada Barbosa

Asesor:

Lic. Oswaldo Cruz Padilla

ACUERDO: LIC100404

CLAVE: 16PSU0004J

Marzo, 2012.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, ya que sin su apoyo hubiera sido muy difícil este logro tan importante en mi vida.

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza y la sabiduría para adquirir los valores necesarios para hacer realidad la ilusión de mis padres, de convertirme en una persona de provecho tanto para la sociedad como para el país.

Es para ellos este regalo, porque los admiro y los amo.

ÍNDICE

RESUMEN

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| JUSTIFICACIÓN | 3 |
| IMPORTANCIA DEL ESTUDIO..... | 5 |
| Capítulo I.- MARCO TEÓRICO | 6 |
| 1. LA ADMINISTRACIÓN..... | 6 |
| 2. LA ORGANIZACIÓN | 13 |
| 2.1 Mercadotecnia | 16 |
| 2.2 Producción..... | 18 |
| 2.3 Finanzas | 20 |
| 2.4 Recursos Humanos | 21 |
| 3. LA PSICOLOGÍA LABORAL | 31 |
| 3.1 Campos principales de la Psicología | 32 |
| 3.2 Breve historia de la Psicología I/O..... | 32 |
| 3.3 Campos de la Psicología I/O | 35 |
| 4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 37 |
| 4.1 Evolución de la gestión de los recursos humanos | 39 |
| 4.2 Objetivos de la gestión de los recursos humanos..... | 44 |
| 4.3 El Departamento de Recursos Humanos..... | 45 |
| 5. FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN RECURSOS HUMANOS | 49 |
| 6. ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS | 50 |
| 6.1 Planeación y reclutamiento de recursos humanos | 51 |
| 6.2 Selección | 57 |
| 6.3 Inducción | 73 |
| 6.4 Capacitación y desarrollo..... | 75 |
| Capítulo II.- METODOLOGÍA | 80 |
| 2.1 Enfoque..... | 80 |
| 2.2 Tipo de alcance..... | 80 |

| | |
|--|-----|
| 2.3 Objetivo general | 81 |
| 2.3.1 Objetivos particulares..... | 81 |
| 2.4 Planteamiento del problema | 81 |
| 2.5 Preguntas de investigación | 81 |
| 2.6 Supuestos | 81 |
| 2.7 Ejes temáticos..... | 82 |
| 2.8 Técnica de recolección de datos..... | 83 |
| 2.9 Participantes | 88 |
| 2.10 Escenario | 89 |
| 2.11 Procedimiento | 90 |
| Capítulo III.- RESULTADOS..... | 91 |
| 3.1 Presentación de resultados por ejes..... | 91 |
| 3.2 Análisis general..... | 148 |
| Capítulo IV.- CONCLUSIONES..... | 152 |
| Capítulo V.- DISCUSIONES..... | 154 |
| SUGERENCIAS Y LIMITACIONES..... | 157 |
| BIBLIOGRAFÍA | 158 |
| ANEXOS..... | 162 |

RESUMEN

La psicología laboral, así como la administración de recursos humanos, juegan un papel muy importante dentro de la administración de las organizaciones, y es bien sabido que una buena organización debe estar estructurada por varias etapas o áreas, valiéndose también de distintos recursos y fundamentos para poder existir, y sobre todo para funcionar de la mejor manera, uno de estos recursos que es muy importante para que esto se logre, son los perfiles de puesto que no es más que un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará una labor, teniendo en cuenta esto dentro de cualquier organización se puede estar seguro que los objetivos que se tengan planeados, podrán cumplirse de una manera muy satisfactoria. En este trabajo se utilizaron diferentes pruebas psicométricas que ayudaron para que se pudieran hacer los perfiles de puesto para los trabajadores, las cuales fueron: Figura Humana, Habilidades Mentales Primarias, Test de los Colores, Test de Moss, IPV y el Test del Pueblo, todas ellas fueron de gran utilidad para esta investigación, ya que ayudaron a evaluar las características de los participantes, para con esto obtener los resultados buscados.

Palabras clave: administración, perfil de puestos, organización, producción, finanzas, recursos humanos y psicología laboral.

INTRODUCCIÓN

El nombre de esta investigación es “El perfil de puestos como herramienta para la selección de personal en la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R. L. de C.V. (CREA) distribuidor autorizado 3M”.

El objetivo general es diseñar el perfil de puestos de los trabajadores de la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R. L. de C.V. (CREA) para la eficacia en la selección de personal.

Los objetivos particulares son: ubicar los puestos que se requieren dentro de la empresa, identificar las necesidades, diseñar el perfil, elaborar la batería de pruebas idónea, seleccionar a los candidatos capaces y hacer una evaluación de seguimiento en periodo de prueba; todos los aspectos anteriores tienen relación con cada puesto en particular.

El marco teórico consta de seis apartados, en cada uno de los cuales se habla de varios temas relacionados entre sí; los cuales son: la administración, la organización, la psicología laboral, la administración de recursos humanos, las funciones del psicólogo en recursos humanos y las áreas de recursos humanos.

La metodología está basada en un enfoque cualitativo con un alcance de tipo descriptivo, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista a profundidad y una batería de pruebas psicométricas.

Las conclusiones se refieren a la importancia que tiene que las empresas cuenten con sus perfiles de puesto desde el momento en que deciden contratar personal, ya que así podrán garantizar una productividad efectiva, al contrario de que si no cuentan con ellos podrán enterarse después como es el caso con este trabajo, de que algunos de los trabajadores que tienen no son los más adecuados, o que

incluso algunos de ellos no son aptos para llevar a cabo el trabajo que desempeñan, esto no quiere decir que por no cumplir con todos los requisitos que establezca un perfil ya harán del todo mal su trabajo, pero si es importante considerar tener a los mejores candidatos dentro de las empresas.

JUSTIFICACIÓN

Es muy importante que una empresa cuente con un perfil de puestos, ya que mediante éste se pueden determinar las características personales y profesionales, así como también las habilidades y experiencias que necesita poseer una persona para desempeñar determinado puesto.

Sirve para describir las actividades, obligaciones, responsabilidades y derechos que tiene un trabajador, así como su ámbito de influencia en el cual se desenvuelve, y sobre quien tiene autoridad y de quien depende o está subordinado en la línea jerárquica, lo cual permite un buen nivel de productividad y ganancia económica para las empresas.

Por su parte, la Psicología Laboral es una ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia.

Es por eso que la Psicología Laboral se apoya en la psicometría, que se encarga de medir la duración e intensidad del comportamiento humano. Ante esta situación para obtener un perfil de puestos adecuado se necesita de la psicología y de la psicometría.

Creo que es muy importante saber seleccionar de la mejor manera a las personas (trabajadores) dentro de las organizaciones ya que se considera que es la base para su triunfo o fracaso. Por eso la empresa COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTETICA AUTOMOTRIZ S. DE R. L. DE C.V. (CREA) DISTRIBUIDOR AUTORIZADO 3M me permitió llevar a cabo esta investigación para aterrizar el conocimiento aprendido dentro de la Psicología Laboral rama en la que me gustaría trabajar profesionalmente.

Al conocer esta empresa detecté que no cuenta con perfiles de puestos para sus trabajadores y me doy cuenta que es una gran oportunidad para hacer algo productivo dentro de ella.

Mi trabajo da inicio haciendo un estudio de los trabajadores de dicha empresa para poder crear los perfiles de puestos más adecuados a partir de sus necesidades y labores, esto con la finalidad de hacerla prosperar.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Se considera que esta investigación es muy importante y de gran beneficio para la sociedad conformada por organizaciones, como la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R. L. de C.V. (CREA) distribuidor autorizado 3M, quien ya , teniendo los perfiles adecuados para cada puesto, podrá en un futuro contratar al personal más adecuado, con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficaz y esto traerá como resultado el prestar servicios de mayor calidad a los clientes, haciéndolos sentir satisfechos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una actividad muy importante, que consta de diversas características, elementos, tareas y principios, que la diferencian de cualquier otro proceso.

Koontz, H., & Weihrich, H., (1998) La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos se organizaron y comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad o incluso beisbol), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación.

Se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término “empresa” se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones. La eficacia administrativa es de interés para todos estos grupos.

Una persona en un puesto administrativo puede dirigir a empleados de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas (Koontz, H., & Weihrich, H., 1998).

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

1. **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.
2. **Valor Instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, y no un fin en sí misma; mediante ésta se busca obtener un resultado.
3. **Unidad Temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
4. **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
5. **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

6. **Interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
7. **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante (Ojeda. 2005).

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. Comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción se describen cuatro elementos básicos:

1. Logro de objetivos
2. por medio de personas,
3. utilizando tecnología
4. en una organización.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales –unas veces cooperativos, otras veces conflictivos-, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar, de manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

Es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia (Chiavenato, I., 1999).

Administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles. A continuación enlistaré algunas definiciones de administración y su importancia según los siguientes autores, (citados en Münch Galindo, L., & García Martínez, J., 1990):

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Hunchintson J.G. Es el arte o habilidad de combinar recursos humanos y materiales para alcanzar un resultado determinado.

Reyes Ponce A. Es un conjunto sistemático de reglas para formar la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Rodríguez Valencia J. Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado.

Los elementos en común de los autores anteriores son los siguientes: objetivo, eficacia, eficiencia, grupo social, coordinación de recursos, productividad. Lo cual nos lleva a resumir que la administración es:

“Un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad”.

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, es más necesaria en los grupos más grandes.

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre (Münch Galindo, L., & García Martínez, J. 1990).

La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones, las cuales son: *operacional*, que comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad, así como las relaciones con los empleados.

Administrativa: a esta actividad se le denomina administración administrativa, que incluye a la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo con ciertos principios administrativos. Significa la dirección o el manejo de una empresa estableciendo una manera constante y eficiente de hacer las cosas y de tomar decisiones. Es decir, que las cosas se realicen basadas en un plan y no de manera improvisada.

El autor G.R. Terry (Principios de Administración, CESA, México) nos expone las características de la administración:

-La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo, sea éste implícito o enunciado específicamente.

-Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

-Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

-Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

-Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas ya sea como director o como gerente.

-Su efectividad. Requiere del uso de ciertos conocimientos aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

-La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.

La administración es importante porque se aplica a todo tipo de empresa, el éxito de un organismo depende de manera directa e indirecta de su buena administración, de forma adecuada eleva la productividad, la eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo, en los grandes organismos esta disciplina es indiscutible y esencial y en la pequeña y mediana empresa es la única posibilidad de compartir.

La tarea tanto de dirigir, como de organizar, sistematizar y racionalizar la acción creadora del hombre con el propósito de contribuir a la máxima satisfacción de sus necesidades de subsistencia, constituye la esencia y el objetivo de la administración en sus distintas prácticas y aplicaciones.

Esta circunstancia determina tanto la utilidad como la significación de las funciones y los procesos administrativos en las diversas manifestaciones que caracterizan la producción económica y social de los grupos humanos.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo social, con esta disciplina siempre habrá una manera de hacer las cosas.

También la administración recurre y combina los factores de la producción, incrementa la productividad en los distintos sectores de la economía nacional mediante el empleo de mejores técnicas. Hay que aprovechar al máximo los recursos de los cuales se dispone (personal, capital, materiales, etc.) (Rodríguez Valencia, J., 2002).

Desde mi punto de vista considero que la administración es un proceso por medio del cual se busca lograr que las cosas se realicen por medio de planeación,

organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas. Es muy importante que se cree y mantenga un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar con entusiasmo en conjunto con otras, dando a conocer su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados. La administración es la herramienta más importante de una organización, la cual se utiliza para satisfacer las necesidades, es decir, administrar es conseguir los recursos y saber utilizarlos para obtener los beneficios que se desean. Sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

2. LA ORGANIZACIÓN

La organización es una estructura, o proceso que consta de varias etapas o áreas (RR.HH, Finanzas, Producción, Mercadotecnia, etc.), y se vale de distintos recursos y fundamentos para existir.

Para Koontz, H., & Weihrich, H., (1998) La organización es un ente social que consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de

la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

El término organización implica una estructura (aportada por la administración) de funciones o puestos intencional y formalizada, es decir, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

Numerosos autores de libros y artículos de administración distinguen entre organización formal e informal. Ambos tipos están presentes en las organizaciones.

Organización formal: estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, a la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Organización informal: Chester Barnard, autor del libro clásico de administración *The Functions of the Executive*, la describe como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Más recientemente, Keith Davis, de Arizona State University, describió la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”. De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se

reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche y los “asiduos” al café matutino.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término de departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar.

La estructura de una organización debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. También debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Puesto que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos y no a metas y consecuentes actividades. Aun así, es importante considerar el tipo de personas que la componen.

Existe una lógica fundamental para la organización:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de los objetivos. Políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
4. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.

5. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información (Koontz, H., & Weihrich, H., 1998).

Las áreas de actividad de la organización, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

2.1 Mercadotecnia

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Funciones:

1. **Investigación de mercados:** implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.

2. **Decisiones sobre el producto y precio:** este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
3. **Distribución:** es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
4. **Promoción:** es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
5. **Venta:** es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
6. **Postventa:** es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es, por sí sola la mercadotecnia. Sólo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que realmente es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una

adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.

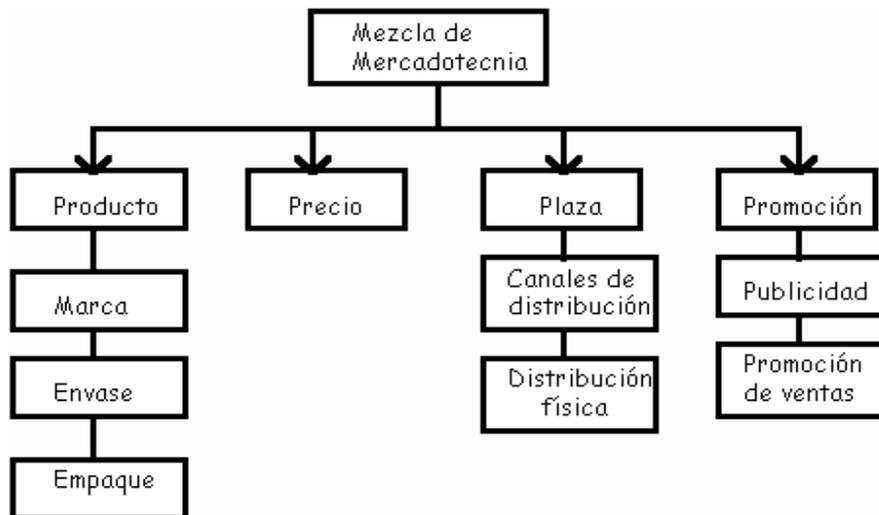


Figura 1. Proceso de la Mercadotecnia (Fuente: Hernández y Rodríguez, 1994).

2.2 Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Funciones:

1. **Ingeniería del producto:** esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que éste pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.

2. **Ingeniería de la planta:** es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
3. **Ingeniería industrial:** comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
4. **Planeación y control de la producción:** es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
5. **Abastecimiento:** el abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.
6. **Control de calidad:** es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado

7. **Fabricación:** es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

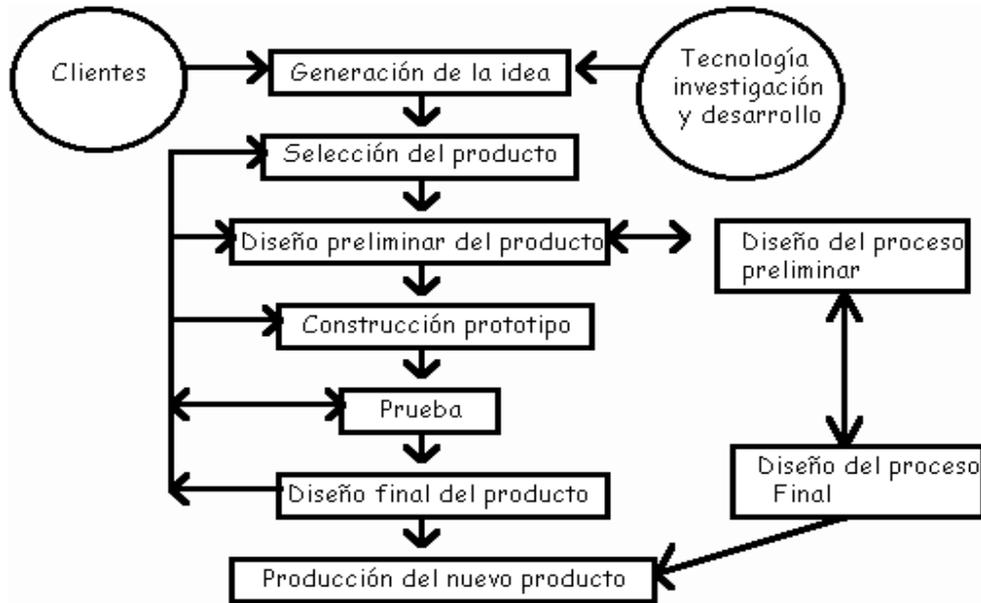


Figura 2. Proceso de producción para el desarrollo de nuevos productos (Fuente: Hernández y Rodríguez, 1994).

2.3 Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

1. **Tesorería.** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

2. **Contraloría.** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

2.4 Recursos humanos

Los recursos humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Funciones:

1. **Contratación y empleo.** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
2. **Capacitación y desarrollo.** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
3. **Sueldos y salarios.** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos

saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

4. **Relaciones laborales.** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de ésta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
5. **Servicios y prestaciones.** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del Trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
6. **Higiene y seguridad industrial.** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
7. **Planeación de recursos humanos.** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

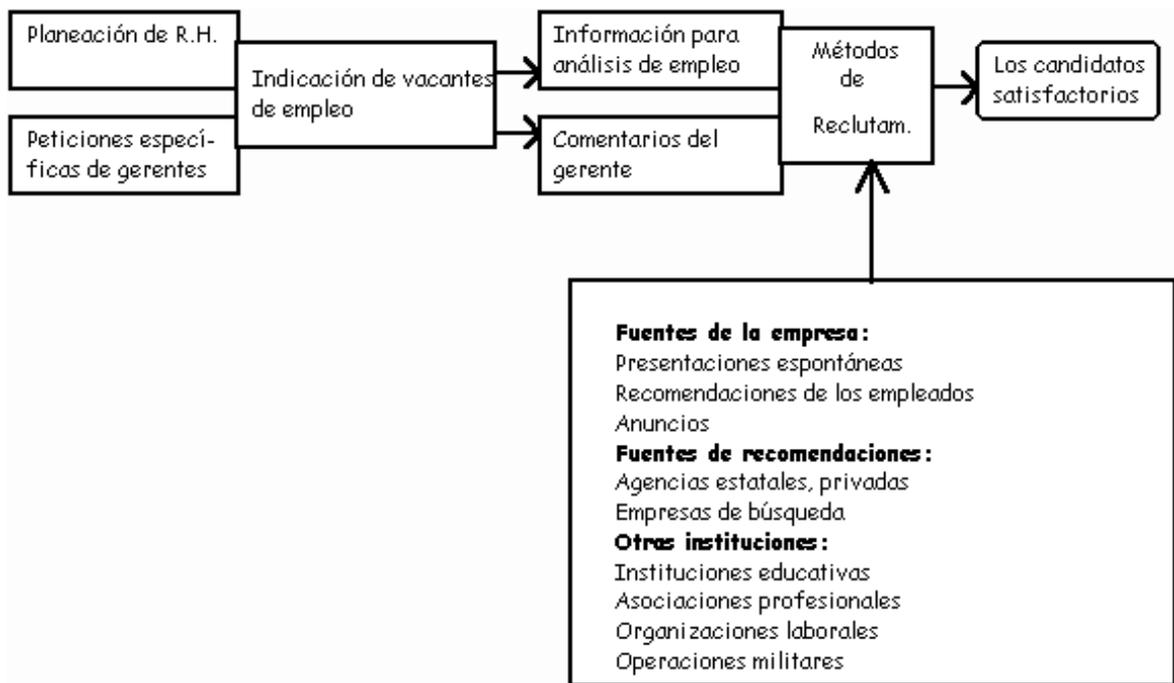


Figura 3. Proceso de reclutamiento (Fuente: Hernández y Rodríguez, 1994).

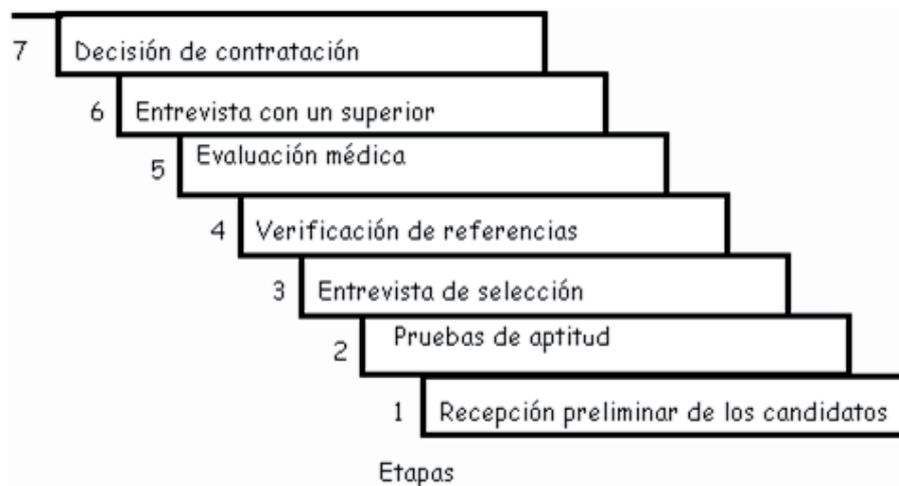


Figura 4. Proceso de selección (Fuente: Hernández y Rodríguez, 1994).

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas –con sus objetivos individuales- y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias

mucho mayores. No hay dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales. Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes y servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias – de acuerdo con el tiempo y el espacio- y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas (Chiavenato, I.,1999).

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Agustín Reyes Ponce, Eugenio Sisto Velasco, Robert Beckles, Ronald Carmichael, Bernard Sarchet, Isaac Guzmán V., Joseph L. Massie, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Lyndall Urwick, Mario Sverdlik).

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión,

contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al eliminar funciones y responsabilidades (Münch Galindo, L., & García Martínez, J. ,1990).

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos en un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas. Une a los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

Los autores Lindberg R. y Cohn T (1974) definen así la organización: un medio por el cual los recursos se pueden acumular, mezclar, integrar, coordinar y motivar para lograr el objetivo deseado.

Terry G.R. comenta: es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Reyes Ponce A. expresa: es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivo señalados.

El objeto de la organización consiste en hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que ejecutará. Cuando la asignación se define, el logro del objetivo puede concentrarse en él y existe un mínimo de malas interpretaciones, así como de confusión respecto a quién hará qué cosa.

De acuerdo con Sánchez Guzmán (op. Cit. P.99), los elementos de la organización son: funcionales (humanos y tecnológicos) y estructurales (espacio y tiempo).

Funcionales: aquellos mediante los cuales se tienen que lograr los objetivos de la empresa y constituyen la concurrencia tanto de recursos humanos como tecnológicos con capacidad y propiedades complementarias, pero con problemas propios que dificultan la actividad de organizar.

Estructurales: son aquellos que proporcionan el marco dentro del cual actuarán los elementos funcionales, son el espacio y el tiempo. El espacio delimita el ambiente, en él tienen que lograrse los objetivos de un organismo o los fines de una actividad. Se refiere a las características ambientales en que se piensan realizar los objetivos de la empresa (ruido, iluminación, ventilación, comodidad, etc.). El tiempo delimita el periodo dentro del cual deben lograrse los objetivos del organismo, o cumplirse una operación determinada, así como la oportunidad de las labores, debido a que en ocasiones las características propias de éstas requieren de la oportunidad al realizarlas, por ejemplo: se tiene que hacer toma de inventarios en fechas predeterminadas.

Los recursos humanos en la organización y sobre todo la importancia de una buena selección de éstos son sumamente necesarios para lograr los objetivos de la administración (Rodríguez Valencia, J. 2002).

Las organizaciones invaden a la sociedad y a nuestras vidas. En realidad, es probable que casi todos pasemos la mayor parte de nuestras vidas en organizaciones (trabajo, instituciones educativas, etc.). En realidad, somos una sociedad organizacional en la que las organizaciones grandes o pequeñas son los principales hacedores.

Según Earl F. Lundgren, una organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados e integrados entre sí que forman un todo que presenta atributos únicos.

Los siguientes autores dan su definición de una organización, (citado en Rodríguez Valencia, J., 2005):

Para F. Pozo Navarro, una organización es un sistema de partes interrelacionadas que operan en conjunto con otras con el fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes.

W.L. French la define de la siguiente manera: es una red dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, así como de sistemas correspondientes de apoyo, la cual está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.

Según Gibson Elvancevich, una organización es un ente que persigue objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

De las anteriores definiciones se extraen las características de las organizaciones que se listan a continuación, las cuales, aunque son proposiciones teóricas, parecen reflejar algunas realidades de la vida de éstas.

1. Una organización en esencia es dirigida por personas; sin embargo, al ser un sistema abierto, los miembros de la organización pueden ser afectados por una red de influencias externas.
2. No puede haber organización sin una red de sistemas. Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos tendentes a satisfacer los objetivos de las empresas.
3. La organización es una compleja red de procesos, es decir, una red en la que fluye una serie de sucesos interrelacionados que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos.
4. Una organización se puede considerar como un sistema sociotécnico, dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.
5. La asignación de administradores a los departamentos se realiza en forma interdependiente. Al asignar a un administrador para enfocarse o especializarse en el diseño y administración de un departamento, surge entre ambos una relación interdependiente.
6. Un recurso de la organización es el ser humano. El grado de participación de los administradores en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos es determinante para el adecuado rendimiento organizacional.

Toda empresa comprende, como parte integrante inseparable de su mecanismo efectivo, complejas organizaciones, formas y fenómenos sociales que conforman un factor esencial de aumento o disminución de la eficiencia de la producción.

Las organizaciones son un sistema social que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que lo rodean: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En conjunto, un organismo social es un sistema de partes interrelacionadas que operan de manera coordinada.

La organización no es un simple sistema de maquinaria y equipo unida en uno u otro proceso tecnológico, es mas bien una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas, condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

A toda organización se le considera como un sistema abierto (en interacción con su medio ambiente) compuesto por varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales, gente), los transforma y los regresa en forma de productos (bienes y servicios).

Un sistema organizacional está compuesto por los siguientes elementos:

- a) El medio ambiente social, económico, político y cultural.
- b) Los insumos del sistema.
- c) Los procesos de conversión.
- d) Las salidas o productos.
- e) La retroalimentación del sistema administrativo.

Las organizaciones, para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos, éstos son elementos o medios que, administrados correctamente, les permitirán un rendimiento organizacional eficaz y eficiente.

Los recursos organizacionales se clasifican como:

- a) Recursos humanos.
- b) Recursos financieros.
- c) Recursos materiales.
- d) Recursos técnicos.

El objetivo básico de toda organización es atender sus propias necesidades al tiempo que atiende las de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una retribución monetaria, demuestra la existencia de la norma de reciprocidad.

Las personas forman una organización o se integran a alguna porque esperan satisfacer algunas necesidades personales al hacerlo (Rodríguez Valencia, J., 2005).

La organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas (Stephen, R., 1999).

3. LA PSICOLOGÍA LABORAL

Hablar de psicología laboral, o también llamada psicología industrial, es hablar acerca de la historia de ésta rama del ámbito laboral, así como de todos los campos tan amplios que esta abarca, que conoceremos enseguida y que permiten al hombre tener una oportunidad de trabajo o estudio muy evolucionada.

La psicología industrial/organizacional es una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo. Su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano”, Rucci (2008).

La psicología I/O se basa exhaustivamente en una investigación, métodos cuantitativos y técnicas de prueba. Los psicólogos I/O están capacitados para usar datos empíricos y estadísticas más que el juicio clínico en la toma de decisiones. No son psicólogos clínicos que por casualidad están en la industria ni tampoco dan terapias a los trabajadores. Son consejeros más que psicólogos.

Una razón para que aumente la popularidad de la psicología I/O es que, quizá más que en cualquier otro campo, sus profesionales pueden tener un impacto positivo en las vidas de otras personas.

3.1 Campos principales de la psicología

Aunque el objetivo de la psicología I/O es aumentar la productividad y el bienestar de los empleados, existen dos enfoques de la manera en que esto se puede lograr. El enfoque industrial (la "I" en la psicología I/O) se dirige a la determinación de las competencias necesarias para realizar un trabajo, dotar a la organización con empleados que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. El enfoque Organizacional (la "O" de la psicología I/O) crea una estructura y una cultura organizacional que motivarán a los empleados a desempeñarse bien, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y proporcionará condiciones que sean seguras y resulten en un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

3.2 Breve historia de la psicología I/O

Considerando que el campo de la misma psicología ha existido relativamente por un corto tiempo desde (1879), no es sorprendente que la psicología I/O tenga una historia corta. Aunque varios expertos están en desacuerdo sobre el inicio preciso de la psicología I/O, en general se piensa que empezó en 1903, cuando Walter Dill Scott escribió *The Theory of Advertising*, donde la psicología fue aplicada por primera vez a los negocios; o en 1919 cuando Hugo Munsterberg escribió *Psychology and Industrial Efficiency in business* (Koppes y Pickren, 2007). A pesar de la fecha de inicio oficial, la psicología I/O nació a principios de 1900. Además de Scott y Munsterberg, entre los pioneros de este campo se incluye a James Cattell, Walter Bingham, Hohm Watson, Marion Bills y Lillian Gilbreth (DiClemente y Hantula, 2000). De manera interesante, el término "psicología industrial" fue usado pocas veces antes de la primera Guerra Mundial. Por otro lado los términos comunes para denominarla fueron "psicología económica", "psicología de negocios" y "psicología del empleo" (Koppes y Pickren, 2007).

La psicología I/O tuvo su primer gran impacto durante la Primera Guerra Mundial. Debido al gran número de soldados que debieron ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, los psicólogos I/O fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados.

Dos de las figuras más importantes en los primeros años de la psicología I/O fueron el equipo integrado por los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth. Ellos estuvieron entre los primeros científicos en mejorar la productividad y reducir la fatiga al estudiar los movimientos utilizados por los trabajadores. Durante estos años iniciales, la psicología I/O prosperó fuera de Estados Unidos.

En 1930, la psicología I/O expandió mucho su alcance. Hasta entonces, se había involucrado principalmente en temas de personal como la selección y colocación de empleados. Sin embargo, en 1930 los psicólogos se involucraron más en la calidad del ambiente de trabajo, así como en las actitudes de los empleados. Los estudios Hawthorne, demostraron que el comportamiento del empleado era complejo y que las interacciones interpersonales entre los gerentes y los empleados desempeñaban una importante función en el comportamiento del empleado. Los estudios Hawthorne fueron diseñados inicialmente para investigar temas tales como los efectos de los niveles de iluminación, horarios de trabajo, salarios, temperatura y descansos en el desempeño del empleado.

Mucha de la sorpresa en los investigadores fue que las condiciones de trabajo reales no afectaron la productividad de la manera en que se predijo. Esto quiere decir que existieron tiempos en que la productividad mejoró después de que las condiciones de trabajo empeoraron y los tiempos en que se redujo luego que las condiciones mejoraron. Luego de entrevistar a los empleados y de estudiar más el tema, los investigadores se dieron cuenta de que los empleados cambiaban su comportamiento y se volvían más productivos debido a que estaban siendo estudiados y recibían atención de sus gerentes, una condición que ahora se conoce comúnmente como el efecto Hawthorne. Quizá la mayor contribución de los estudios Hawthorne fue que inspiró a los psicólogos a aumentar sus enfoques en las relaciones humanas en el lugar de trabajo y explorar los efectos de las actitudes de los empleados (Olson, Verley, Santos y Salas, 2004).

Los años 60 se caracterizaron por el uso de la capacitación de sensibilidad y grupos T (grupos de capacitación de laboratorio) para gerentes (Carson, Lanier, Carson y Guidry, 2000).

La década de 1970 trajo grandes avances en la comprensión de varios temas de psicología organizacional que involucraron la satisfacción y la motivación del empleado, también vio el desarrollo de algunas teorías sobre el comportamiento del mismo en las organizaciones.

Los decenios de 1980 y 1990 trajeron cambios principales a la psicología I/O como son: incremento en el uso de técnicas estadísticas sofisticadas y métodos de análisis, nuevo interés en la aplicación de la psicología cognitiva a la industrial, creciente interés acerca de los efectos del trabajo en la vida familiar y las actividades de esparcimiento (McCarthy, 1998) el estrés de los empleados recibe atención, los psicólogos I/O sintieron renovado interés en el desarrollo de métodos para seleccionar empleados. Otros cambios son: recortes organizacionales masivos, mayor preocupación para los temas de diversidad y género, envejecimiento de la fuerza laboral, etc.

En los años 2000, quizá la mayor influencia en la psicología I/O es el rápido avance de la tecnología. Varias pruebas y encuestas son administradas ahora por computadoras e internet, los empleadores reclutan y examinan a solicitantes en línea, los empleados están siendo capacitados con e-learning y educación a distancia, y los gerentes tienen más reuniones en el ciberespacio que en persona. Las mujeres están ingresando cada vez más y tomando roles gerenciales. Los temas de diversidad continuarán siendo un factor importante en el lugar de trabajo (Aamodt, 2010).

Hace muchos años, Blum y Naylor (1968) definieron la psicología I/O como “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de

los negocios y la industria”. En términos más amplios, el psicólogo I/O se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología I/O tiene dos facetas: la científica y la práctica. La psicología I/O es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo.

La otra faceta de la psicología I/O, el aspecto profesional, se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de la investigación de la psicología I/O pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas. La educación de un psicólogo I/O se basa en el modelo del científico-profesional, que los entrena tanto en la investigación científica como en aplicaciones prácticas. La psicología I/O es más que una simple herramienta para que los líderes de los negocios la utilicen para lograr que sus compañías sean más eficientes.

3.3 Campos de la psicología I/O

Como la psicología en general, la psicología I/O es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos I/O pueden agruparse en seis campos generales.

-Selección y colocación. Desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Estudio de puestos de trabajo y determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. Colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

-Capacitación y desarrollo. Identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

-Evaluación del desempeño. Identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización. Medición del rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o de la organización misma.

-Desarrollo de la organización. Análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.

-Calidad de la vida laboral. Se ocupa de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan.

-Ergonomía. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas (Muchinsky, 2002).

La Universidad Autónoma de Chihuahua (2007) menciona que la psicología laboral estudia los factores psicosociales del trabajo que consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo, y las condiciones de su organización por una parte, y por la otra las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo.

La psicología laboral interviene en la interacción individuo-organización, tanto en la adecuación como en la adaptación del individuo al lugar donde desempeña su trabajo como en la mejora de las organizaciones y su adaptación al entorno.

Los profesionales en este campo pueden desempeñarse en instituciones y organismos públicos y privados, empresas públicas, semipúblicas o privadas de

cualquier índole, empresas de consultoría y asesoramiento, desarrollo libre de su profesión.

El psicólogo dentro del campo laboral tiene diversas funciones, como por ejemplo: orientación al trabajador, planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño laboral, relaciones laborales, etc. (Saavedra, B., 2007).

4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente la evolución de la administración de recursos humanos ha sido muy importante y cambiante (para bien) a través del paso del tiempo, tiene objetivos muy específicos que es lo que la ha llevado a ser un factor tan reconocido y necesario en las organizaciones, sin este proceso creo que simplemente no existirían buenas organizaciones, todo esto se debe principalmente al buen manejo de un departamento de RR.HH., el cual es la clave para que una organización funcione de manera correcta.

Cuando hablamos de recursos humanos nos estamos refiriendo a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa.

A pesar de que siempre han existido personas en las organizaciones, no siempre se le ha dado la importancia que, actualmente, las empresas asignan a sus trabajadores; o, al menos, no a todos los niveles. Podríamos decir que la gestión de los recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva implícita e informal a una más explícita o formal, es decir, más sistematizada.

Aunque no podemos determinar el momento exacto en el que se empieza a gestionar los recursos humanos, podemos decir que siempre ha existido algún tipo

de procedimiento para dirigir al personal, aunque no fuera previamente pensado o determinado. Nos puede servir como ejemplo el caso de la construcción de pirámides en Egipto, donde recurrían a la violencia para la realización del trabajo, pero aplicaron también otras técnicas como la selección de personal (elegían a los más fuertes para mover los bloques de piedra), a la motivación (a través de las creencias religiosas o el castigo para los que no cumplieran su trabajo) o a la capacitación (enseñando a los más jóvenes y ágiles las técnicas de perforación del granito).

Por lo tanto, podemos afirmar que la preocupación por los recursos humanos ha existido siempre en las organizaciones, pero el interés por gestionarlos surge al aumentar la complejidad de las organizaciones a partir del siglo XX.

Actualmente, es generalmente aceptada la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y muchas veces irremplazable, por ello, la gestión de los recursos humanos ha pasado a ser un asunto crucial, un recurso estratégico que debe estar vinculado a los objetivos generales de la empresa.

Las últimas décadas, caracterizadas por cambios tan relevantes en el entorno, la organización y, sobre todo, en los individuos han llevado a la evolución definitiva de la gestión de los recursos humanos. Entorno, empresa y empleado se han vuelto más exigentes, debido a una mayor especialización, mayores conocimientos y, sobre todo, mejoras tecnológicas que facilitan el acceso de <<todos a todo>>.

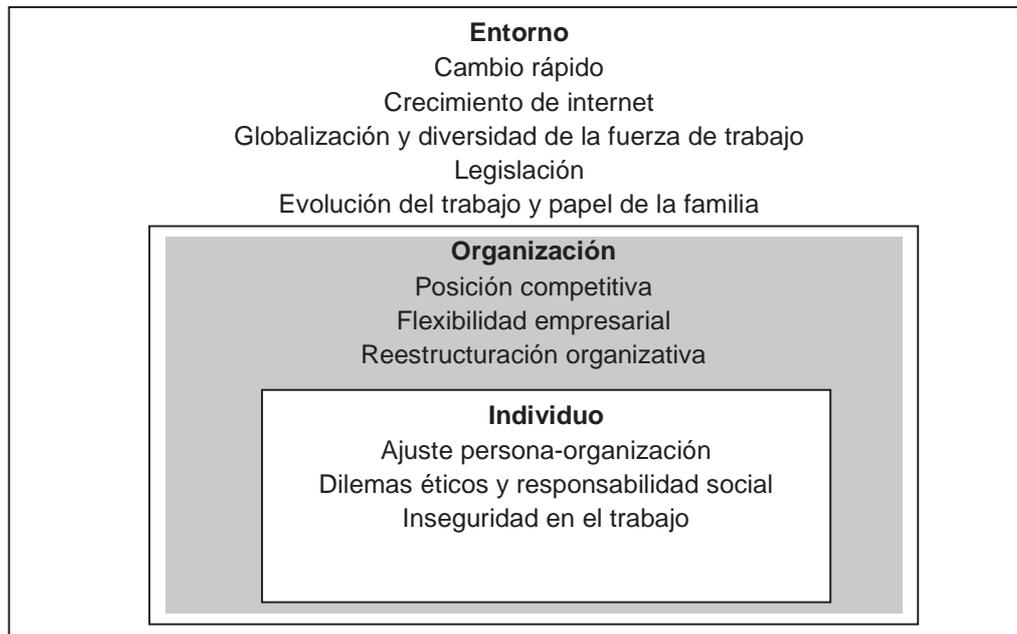


Figura 5. Exigencias para los recursos humanos (Fuente: Adaptado de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001: 4).

Se puede afirmar que estas exigencias del entorno, organizativas e individuales, han llevado a una nueva forma de gestión de los recursos humanos, que ha pasado de ser un departamento puramente administrativo, centrado en aspectos tales como retribución o contratación, entre otros, a un enfoque estratégico vinculado a los objetivos generales de la organización. De esta forma, las personas son consideradas como uno de los recursos más valiosos de la organización, pero también muy complejo lo que conduce a una necesidad de gestionarlos de forma más detallada y eficiente.

4.1 Evolución de la gestión de los recursos humanos

Claver et al. (1995) Podemos decir que la evolución de la gestión de recursos humanos es HISTÓRICA Y EVOLUTIVA. Histórica porque todos los acontecimientos que conforman la historia de la humanidad han influido en la evolución de las relaciones con los empleados y Evolutiva porque los cambios acaecidos en este campo han sido causados, en su mayor parte, por cambios culturales graduales y no drásticos.

A continuación se muestran de forma resumida diversas teorías que muestran la evolución que ha tenido el concepto <<Recurso Humano>> aplicadas al campo empresarial:

En el siglo XIX nos encontramos con la Administración de Personal (Claver et al., 1995). En este momento surgen los primeros intentos por mejorar las técnicas de dirección de los recursos humanos, aunque éstas seguían dependiendo del estilo de cada empresario, más que de unos conocimientos definidos.

La Revolución Industrial trajo consigo la mecanización de muchas labores, lo que produjo la insatisfacción general de los trabajadores. Ante esta situación en las grandes empresas y debido, fundamentalmente, a la amenaza que suponían los trabajadores sindicados, se crearon los llamados <<departamentos de bienestar>, claro antecedente de los actuales departamentos de personal. Entre las principales funciones de estos departamentos de bienestar se encontraba la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores como la vivienda, educación, asistencia sanitaria, etc. Podemos afirmar que con estos departamentos se inicia una administración especializada y claramente diferenciada de las funciones que hasta entonces habían desempeñado los capataces, jefes de turno, etc., para los que lo único importante era obtener una máxima producción al menor costo posible.

Con la aparición de las grandes empresas, a finales del siglo XIX, surge la necesidad de dar soluciones a la problemática específica que ésta plantea. Es así como surge la llamada Escuela Clásica o Dirección Científica cuyo núcleo estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, su análisis hasta reducirlo a los elementos más básicos y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos, el principal exponente de esta escuela fue Frederick Winslow Taylor. Su teoría era sencilla: el hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello, con la única meta de satisfacer sus necesidades materiales. Su idea, según Taylor, consiste en trabajar lo mínimo posible ganando la mayor cantidad de dinero posible.

Bajo las ideas de Taylor van surgiendo los primeros departamentos de personal en los que se centralizarán las tareas de selección y confección de nóminas y que absorberán las tareas de los antiguos departamentos de bienestar, encargándose también de las relaciones y negociaciones con los sindicatos y ampliando sus funciones a otras como la asesoría y la recopilación de información de datos de personal.

La Organización Científica del Trabajo tuvo su apogeo en América entre las dos guerras mundiales, permitiendo alcanzar altos niveles de productividad y favoreciendo el empleo de una mano de obra muy poco cualificada. Ésta es la época en que contar con un puesto de trabajo bastaba para satisfacer a una inmensa mayoría de gente que se incorporaba al mundo del trabajo industrial. El taylorismo marca, por tanto, un momento histórico importante en la división social y técnica del trabajo pero no consiguió resolver los problemas de dirección de personal en las empresas ya que su principio básico resultaba incompleto.

En los años 20 y 30 del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger elaboraron un estudio sobre la conducta humana. Sus conclusiones se plantean como oposición a los partidarios de la Organización Científica. Niegan el principio de que el hombre sólo tiene una única motivación por el trabajo. Afirman que el hombre, además de ser un ser racional, es un ser pasional cuyas reacciones pueden ser completamente ilógicas. Las principales aportaciones de Mayo son:

- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- Para dirigir a los trabajadores no sólo hay que tener en cuenta sus necesidades fisiológicas sino también las psicosociales.
- El factor económico no es el único factor de motivación.
- La naturaleza de los seres humanos es diferente.
- Los grupos informales influyen en la actitud y en la productividad de los trabajadores.

Según la teoría de Mayo para dirigir a los trabajadores había que, por un lado, mejorar las comunicaciones dentro de la empresa ya que una deficiente comunicación interpersonal trae consigo la insatisfacción de los trabajadores, y por otro, propiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que les afecten. Mayo no cree que los trabajadores puedan aportar propuestas provechosas pero considera que estas políticas de dirección participativas son el método menos costoso para conseguir la cooperación y la aceptación de las decisiones empresariales.

Las teorías de Taylor y Mayo son, por tanto, opuestas. Para el primero, los problemas humanos interfieren en la producción y hay que combatirlos; mientras que para Mayo hay que estudiarlos y se convierten en una oportunidad para alcanzar progresos. El objetivo final de ambos es aumentar la producción, Taylor a través de la racionalización y Mayo a través de la humanización.

No se ha podido encontrar una ciencia objetiva de la organización con unos principios que los directivos deban seguir para alcanzar sus metas y con unas técnicas establecidas para no fallar en la elección de objetivos o personas.

El éxito depende de que se sepa dónde radica la fuerza de la empresa y cuáles son sus metas. Con estos planteamientos surge una nueva teoría o enfoque: el contingente (Lawrence y Lorsch, 1967) que afirma que no existe una teoría óptima, sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse. Podríamos decir que este enfoque se basa en la frase: <<todo depende...>> (de la empresa, del personal, del entorno, del sector, de la competencia, de la calidad del servicio, etc.).

Sin embargo, como en todas las áreas del conocimiento humano, podemos decir que actualmente, en el tema de personal, nos encontramos con una situación llena de aportaciones de las escuelas anteriormente descritas. Estas teorías han ido evolucionando hasta el enfoque actual debido a diferentes factores.

- Los cambios que se están produciendo en las empresas y, más concretamente, en el área de RR.HH.
- El aumento de la competencia que ha hecho que las empresas tengan que apostar por las innovaciones tecnológicas que traen consigo ciertas resistencias.
- La importancia del factor humano como factor productivo de la empresa.
- La consideración de los objetivos sociales además de los económicos.

En la actualidad, cuando nos referimos a Dirección de Personal o de Recursos Humanos ya no tiene el mismo significado que hace 15 ó 20 años, y ese cambio no sólo se refiere al contenido sino también al protagonismo y al posicionamiento de esta función en la estructura de la organización.

Hoy en día podemos observar que existe una creciente vinculación de esta área de dirección de personas en la estrategia a seguir por la organización; y como consecuencia de esto, la pertenencia del director de personal/recursos humanos al comité de la empresa.

Los cambios ocurridos en el contenido de la función de personal en los últimos 40 años han modificado los objetivos de los RR.HH. y le han dado un nuevo papel y un nuevo nombre.

La función de personal deja de ser una función de organización, de control, de planificación y se convierte en una función de mediación, integración y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, así como de escucha, intervención y esfuerzo para comprender las expectativas, las necesidades y los sentimientos personales de todo el <<personal>>.

Los cambios acaecidos en la función de dirección de personas han seguido una línea de evolución que podemos expresar así: << La consideración de los recursos humanos en las empresas u organizaciones ha ido evolucionando desde la

concepción taylorista en la que el personal era un factor que sólo actuaba ante los estímulos económicos, hasta la perspectiva actual en la que se considera un factor estratégico.

4.2 Objetivos de la gestión de los recursos humanos

La nueva concepción de los recursos humanos, como un aspecto de índole estratégica, nos lleva a plantearnos cuales pueden ser los objetivos buscados con la gestión de los mismos. Para ello, siguiendo a Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003), los objetivos se pueden agrupar en tres categorías complementarias entre sí: explícitos, implícitos y a largo plazo.

Los *objetivos explícitos* son aquellos que están bien especificados y, por lo tanto, son más fáciles de transmitir. Dentro de ellos destacan los siguientes (Dolan et. Al., 2003: 8):

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
- Retener a los empleados deseables o de talento.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Los *objetivos implícitos* subyacen dentro de la filosofía o la cultura empresarial, en concreto, siguiendo a Dolan et al. (2003: 9) serían tres:

- La productividad.
- Calidad de la vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa.

Los *objetivos a largo plazo* son los que más directamente nos muestran el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos. Normalmente se refieren a los aspectos como (Dolan et al., 2003: 9):

- La rentabilidad y competitividad;
- incremento de valor en la empresa; y en concreto,
- mejora de la eficiencia y eficacia de la organización, lo cual tendrá consecuencias muy importantes en los resultados finales de la organización.

4.3 El Departamento de Recursos Humanos

Por lo común, un Departamento de Recursos Humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas (Fuente: De la Calle Durán & Ortiz de Urbina, 2004).

El verdadero propósito de la administración de recursos humanos, debe ser el de alcanzar hasta su más alto nivel la realización del patrón y del trabajador.

Aún cuando varían las diferentes formas de exponer el contenido de conceptos relacionados con la administración de recursos humanos, los autores siempre tendrán puntos en común; como se ve en las definiciones siguientes, citado en el libro "Técnicas de Administración de Recursos Humanos" (2007):

Administración de personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa (Andrew F. Sikula).

La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa (Edwin B. Flippo).

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general (Fernando Arias Galicia).

W. Jiménez Castro (citado en Sánchez Barriga, F., 2007) dice que la administración de recursos humanos es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y

eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.

La administración de recursos humanos es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo, con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece.

Se puede apreciar que estos conceptos tienen ciertos puntos en común aún cuando se planteen de diferente manera como es por ejemplo, el buscar la armonía entre los recursos aprovechables de la empresa y el esfuerzo, más la cooperación del trabajador al tenerse que adaptar a las políticas, sistemas y procedimientos dentro de un marco de limitaciones para alcanzar los propósitos establecidos.

Características de los recursos humanos:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por autoridad judicial.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma ya que los objetivos organizacionales son valiosos y concuerdan con los objetivos particulares; es estas circunstancias, el trabajador pondrá a disposición de la empresa los recursos humanos que posee.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los seres humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre; esto se logra cuando se descubren aquellas características muchas veces desconocidas o poco manifiestas por las personas. Los recursos humanos se pueden mejorar cuando se proporcionan mayores conocimientos, experiencias o nuevas ideas, a través de la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) Los recursos humanos son escasos porque, no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos.

El elemento motriz o generador de todos los resultados en la empresa es el hombre y si el departamento de administración de los recursos humanos es por excelencia el que influye directamente sobre ese elemento pensante y voluntario, entonces debe el director de este sistema, conocer y usar atinadamente los principios generales de la administración que significan el camino práctico rumbo al éxito en las funciones administrativas (el principio de la división del trabajo, de la remuneración y el de unión de personal).

Funciones más comunes del departamento:

- Relaciones laborales.
- Higiene y seguridad industrial.
- Servicios y prestaciones.
- Registros e información.
- Auditoría y evaluación

(Sánchez Barriga, 2007).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; es específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Es muy importante saberla llevar por el mejor camino, ya que si no se hace así, las consecuencias pueden ser: contratar a la persona equivocada para el puesto, experimentar alta rotación de personal, encontrar empleados que no den lo mejor de sí, tener a su compañía en un juicio por violaciones a la ley, etc. (Dessler & Varela Juárez, 2004).

Liderazgo

- Entender la naturaleza y los estilos del liderazgo
- Demostrar el liderazgo en diferentes niveles de actuación (individual, equipo, unidad o empresa).

Conocimiento del negocio

- Comprender el negocio a nivel corporativo y a nivel de unidad.
- Comprender el entorno (interno y externo) del negocio a nivel de corporación e individual.

Pensamiento estratégico de RRHH

- Comprender y ser capaz de implantar de forma sistemática un proceso de planificación de RRHH.
- Ser capaz de seleccionar, diseñar e integrar sistemas o prácticas de RRHH para crear una mentalidad y capacidad empresarial y una ventaja competitiva para la empresa.

Técnicas de procesos

- Comprender procesos claves como asesoría, solución de problemas, evolución y diagnosis, diseño de talleres e instalaciones.

Tecnologías de RRHH

- Los especialistas son capaces de diseñar prácticas avanzadas para alcanzar necesidades competitivas de la empresa.
- Todos los profesionales de RRHH son capaces de medir la eficacia de los sistemas y prácticas de RRHH.

Figura 6. Capacidades requeridas del departamento de RRHH para convertirse en un socio estratégico de pleno derecho (Fuente: Adaptado con permiso de Boroski, J.W., 1990). Putting it together: HR planning in "3D" at Eastman Kodak, Human Resource Planning, 13(1), 54. Copyright 1990 de The Human Resource Planning Society. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

5. FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN RECURSOS HUMANOS

El psicólogo es un elemento muy importante en el Departamento de Recursos Humanos, tiene una responsabilidad muy grande, ya que de la mayoría de las buenas o malas decisiones que tome, dependerá el éxito o fracaso de su lugar de trabajo.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en el reclutamiento y selección de candidatos a un puesto de trabajo.

Otras de las actividades que desempeñan son las siguientes:

-Toman decisiones, tramitan nóminas, controlan bajas, desarrollan labores administrativas y diseño y estrategias de negocio

(De la Calle Durán & Ortiz de Urbina, 2004).

Los psicólogos son asesores, reclutadores, coordinadores (Mondy & Noe, 2005).

Algunas funciones que lleva a cabo el psicólogo son:

- Realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto.
- Seleccionar entre candidatos.
- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados).
- Administrar los incentivos y las prestaciones.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Comunicar (entrevistar, dar asesoría, establecer la disciplina).
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
- Mantener el contacto con la comunidad en busca de candidatos competentes.
- Reunir y analizar información detallada sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto para elaborar su descripción.
- Planear, organizar y dirigir las actividades de capacitación.

(Dessler & Varela Juárez, 2004).

6. ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

La función del Departamento de Recursos Humanos no es una sola, al contrario, es un proceso, una cadena que debe llevarse a cabo en un orden específico, paso a paso, para que pueda tener los mejores resultados buscados, tanto para la empresa como para el bienestar de los trabajadores. A continuación se mencionan detalladamente cada uno de ellos en el orden que se deben aplicar. Cabe mencionar que en estas áreas, interviene un elemento que es el más significativo de todo este trabajo, y que es el perfil de puestos.

6.1 Planeación y reclutamiento de recursos humanos

El reclutamiento de empleados ha adquirido nueva importancia para los administradores, pues tanto las organizaciones manufactureras como las de servicios cada vez encuentran más problemas para conseguir a los solicitantes calificados que deben ocupar los puestos vacantes.

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Debido a que las especificaciones del puesto establecen las aptitudes requeridas para un puesto vacante, cumplen una función decisiva en la función de reclutamiento. Por lo general, estas aptitudes se incluyen en los avisos de vacantes. Ya sea que se coloquen en los tableros de avisos de la organización, en el periódico o en las listas de las agencias de colocación, las especificaciones del puesto proporcionan una base para atraer solicitantes calificados y desalentar a los no calificados.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen: anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleados.

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha

de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004) nos dicen que el reclutamiento constituye la primera fase del proceso de afectación y tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes <<cualificados>> a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos, no se refiere a las <<personas mejores>>, aisladamente consideradas, sino las mejores para realizar unas funciones o un puesto de trabajo concreto, que no deberían estar ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades.

El proceso se inicia con la información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa y continúa con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. Así, podemos distinguir dos etapas del proceso de reclutamiento: una primera etapa de investigación en la que, tras determinar las necesidades y características del personal, se realiza un estudio de mercado para poder seleccionar de dónde obtener los potenciales candidatos. La segunda etapa, de ejecución, tiene como objetivo establecer las fechas de inicio y la posible fecha de finalización, así como los medios que se van a utilizar para divulgar la oferta de empleo.

Dolan et al. (2003) proponen los siete fines del reclutamiento siguientes:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
2. Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la empresa.
3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.

4. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, experimenten abandono de la organización al poco tiempo de incorporarse.
5. Cumplir la normativa jurídica existente.
6. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
7. Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004): una vez detectada la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento, la siguiente cuestión es dónde buscar esos potenciales candidatos para ocupar el puesto de trabajo. Esto es a qué fuente vamos a acudir para obtener los recursos humanos requeridos. De la adecuada elección de la fuente de reclutamiento dependerá el rendimiento del proceso y, sobre todo, el ahorro del coste y/o tiempo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. La promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose.

Algunos métodos utilizados para localizar candidatos calificados para el puesto, dentro de la empresa son:

Sistema de registro por computadora, colocación de anuncios y entre los despedidos.

A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización. Así, cuando se retiran el presidente o el director

ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena y promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se incorporan. En muchos casos, se ve que la contratación de alguien del exterior es básica para revitalizar una organización.

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto, algunas de ellas son:

- Anuncios
- Solicitudes y currículos que llegan solos
- Vía Internet
- Recomendaciones de los empleados
- Agencias para reclutamiento de ejecutivos
- Instituciones educativas
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos
- Agencias públicas de colocación
- Agencias privadas de colocación
- Agencias de colocación de empleados eventuales
- Subcontratación de empleados

(Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno:

| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • El candidato ya posee conocimientos sobre la organización y ésta sobre él. • Por ello, se reduce el margen de error y el proceso tiene una mayor fiabilidad y validez. • Los empleados se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo de la organización. • La promoción interna aumenta la motivación. • Aprovecha las inversiones en formación realizadas. • Desarrolla un cierto grado de competencia interna. Afán de superación. • Es más barato que el externo, pues evita, entre otros, los gastos de publicidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de encontrar en la propia organización a la persona con el perfil requerido. • Puede generar luchas internas, conflictos y falta de cooperación en las personas. • Endogamia. Se evita que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización. |

(Fuente: De la Calle Durán & Ortiz de Urbina, 2004).

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo:

| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización. • Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas. | <ul style="list-style-type: none"> • La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir. • Su coste suele ser elevado. • Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno. • Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas. • Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos. |

(Fuente: De la Calle Durán & Ortiz de Urbina, 2004).

El reclutamiento se practica de manera directa o indirecta, es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir los candidatos acuden a la organización para hacer sus trámites; y es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

El buen reclutamiento de personal debe ser sensible a las limitaciones que afectan el reclutamiento; estas limitaciones están designadas por la organización, el reclutador y el ambiente externo.

Las restricciones más comunes son las siguientes:

- Las normas de organización.
- Los hábitos o principios impuestos por el reclutador.
- Condiciones impuestas por el ambiente externo.
- Los requisitos que se deben cubrir para tomar el empleo.

(Sánchez Barriga, 2007).

En el caso de una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente ya establecida, podría plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuándo se necesita un recluto? Se puede requerir en dos casos:

- Cuando es un puesto de nueva creación.
- Cuando se tiene un puesto vacante.

En el momento en que la empresa obtenga un reclutador capacitado, éste deberá plantearse en primera instancia lo siguiente ¿cómo, cuándo, dónde encontraremos estos recursos humanos? El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal (Grados Espinosa, 2003).

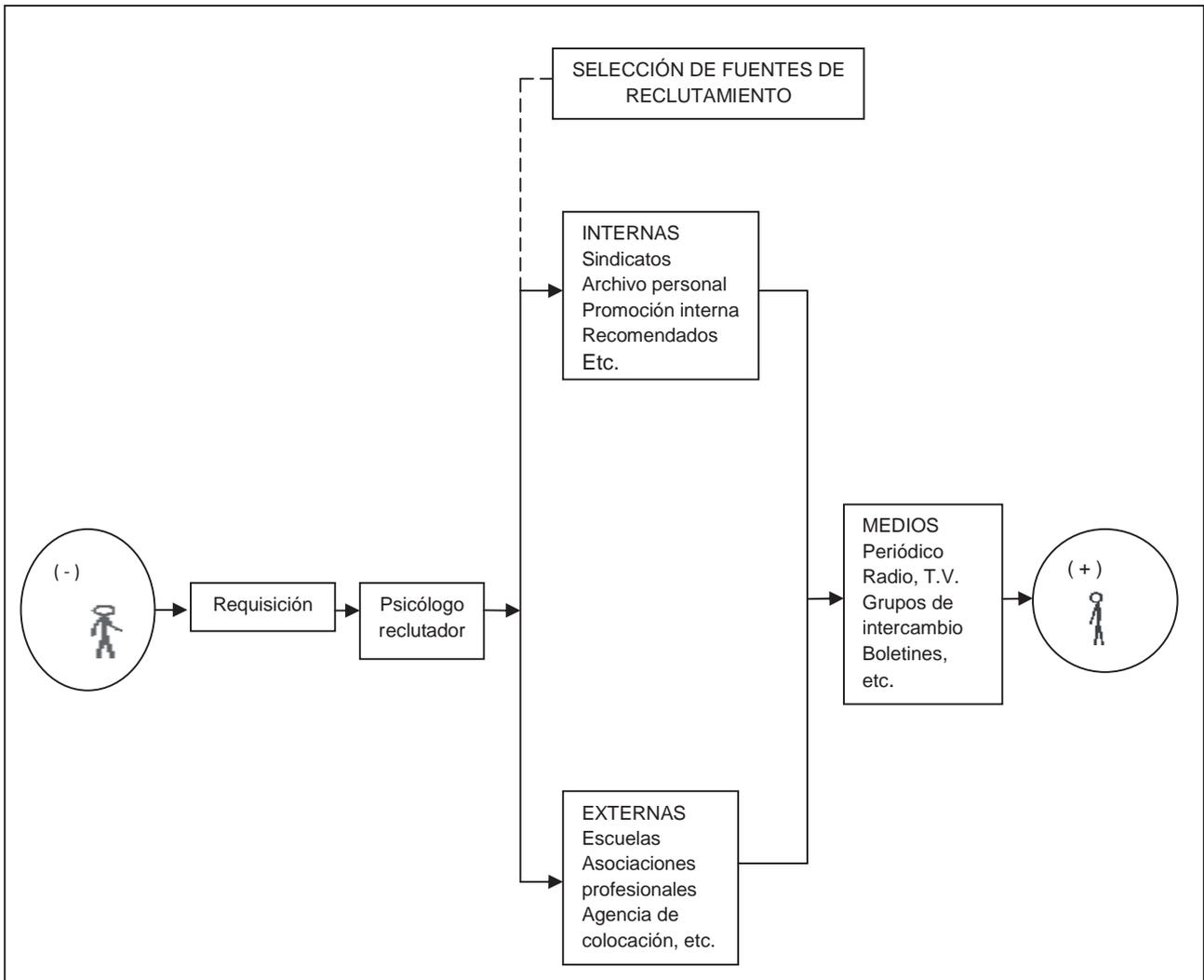


Figura 7. Proceso del reclutamiento de personal (Fuente: Grados Espinosa, 2003).

6.2 Selección

Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

En el pasado, las especificaciones del puesto usadas como base para la selección, a veces tenían poca relación con las tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto. Una organización debe procurar asegurarse de que los gerentes con vacantes no contraten empleados basándose en requerimientos

“individualizados”, que satisfagan caprichos personales pero que tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto.

La selección es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.



Figura 8. Pasos del proceso de selección (Fuente: Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Nota: Los pasos pueden variar. Es posible que un solicitante sea rechazado después de cualquier paso del proceso.

De la Calle Durán y Ortiz Urbina (2004), la selección es el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Comentan también, que la importancia del proceso de selección en la empresa viene determinada por las siguientes cuestiones:

- El valor de una empresa se mide siempre por el valor de las personas que la integran.
- Así como una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador.

- Una selección inadecuada supone un coste que ha sido inútil y que afectará a factores claves como rentabilidad, competitividad o calidad de la organización.
- Una buena o mala selección tiene influencia a nivel del personal directivo.

Para garantizar que la información recogida durante la selección sea eficaz, el director de recursos humanos, en su caso, deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros: el contexto de la organización (conocer los puestos que están vacantes), el contexto del puesto de trabajo (condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo) y el contexto del candidato al puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad).

Se utilizan muchas fuentes de información para proporcionar una imagen tan confiable y válida como sea posible del éxito potencial de un solicitante para el puesto, como son:

- Solicitudes
- Espacio para información biográfica
- Investigaciones de antecedentes
- Pruebas de polígrafo
- Pruebas de honestidad e integridad
- Grafología
- Exámenes médicos
- Pruebas de uso de drogas

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. El muestreo adecuado del comportamiento, sea verbal, de manipulación o de otro tipo, es responsabilidad del autor de la prueba. También es su responsabilidad desarrollar pruebas que cumplan las normas aceptadas de

confiabilidad. Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar estudios de validación antes de adoptar una prueba para su uso.

Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos. Las **pruebas de aptitudes** miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las **pruebas de rendimiento**, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Ejemplos de pruebas:

-Pruebas de habilidades cognoscitivas. Miden capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento. Existe una gran cantidad de pruebas escritas que miden dichas capacidades, incluyendo la batería general de pruebas de aptitudes, la prueba de aptitudes para el estudio, la prueba de aptitudes para graduados en administración y la prueba de Comprensión Mecánica de Bennett.

-Inventarios de personalidad e intereses. Históricamente, la validez de pronóstico de los inventarios de la personalidad y los intereses ha sido mínima. No obstante, cuando se realizan combinados con las pruebas de la capacidad cognoscitiva, las medidas de los rasgos de la personalidad permiten predecir mejor al desempeño laboral.

-Pruebas de capacidad física. Además de conocer la capacidad mental del candidato a un puesto, muchas veces los patrones necesitan evaluar su capacidad física. Ahora, estos tipos de pruebas se utilizan más que nunca antes para la selección. En particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos, las capacidades físicas como la fortaleza y resistencia no sólo son buenos indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas.

A pesar de su valor potencial, las pruebas de capacidad física tienden a ser desventajosas para las mujeres y los solicitantes discapacitados, lo que ha

originado varias demandas en los últimos tiempos. Al igual que otros métodos para filtrar empleados potenciales, el uso de las pruebas de capacidad física debe validarse con cuidado con base en las funciones esenciales del puesto.

-Pruebas de conocimiento del puesto. Es un tipo de prueba de conocimientos diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto. Deben considerarse como herramientas útiles en las organizaciones privadas y públicas.

-Pruebas a través de casos. Exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. La entrevista permanece como una parte importante de la selección porque: 1) es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos; 2) sirve a otros propósitos, como relaciones públicas, y 3) los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio.

A continuación, se mencionan algunos tipos de entrevista, desde la menos hasta la más estructurada:

-Entrevista no dirigida. El entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Este tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas ya abiertas y permite que el solicitante se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones. El entrevistador escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. La confiabilidad y validez de la entrevista no dirigida es mínima. Es más probable que este método se utilice para entrevistar a candidatos de alto nivel y de consultoría.

-Entrevista estructurada. Contiene un serio estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.

Es más probable que una entrevista estructurada proporcione el tipo de información necesaria para tomar decisiones consistentes.

-Entrevista situacional. Con este método, se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

-Entrevista para describir comportamientos. Se enfoca en sucesos reales de trabajo. En ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación.

-Entrevista de grupo. Panel de entrevistadores que preguntan y observan a un sólo candidato. El candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato.

-Entrevista por computadora. El sistema plantea a los candidatos de 75 a 125 preguntas de opción múltiple especiales para el puesto y después compara las respuestas con el perfil ideal o con los perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos. La computadora puede generar un informe impreso que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, una lista detallada de las respuestas contradictorias, un informe de tiempo de respuesta, un resumen de respuestas potencialmente conflictivas y una lista de preguntas de entrevista estructuradas para que las haga el entrevistador. Hasta ahora, las organizaciones han utilizado la computadora principalmente como complemento, más que como reemplazo de las entrevistas convencionales.

Además de las características de las entrevistas existen algunos consejos importantes para los entrevistadores. Las organizaciones deben ser cautelosas cuando seleccionan a los entrevistadores para el empleo. Las cualidades aconsejables son la humildad, la capacidad para pensar en forma objetiva, la

madurez y la prestancia. Las cualidades que deben evitar los entrevistadores son hablar demasiado, tener opiniones extremas y prejuiciadas.

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Principios fundamentales de la selección de personal:

1. **Colocación.** Si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente saber si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa.
2. **Orientación.** En caso de no ser posible aceptar a un candidato es responsabilidad social del seleccionador orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.
3. **Ética profesional.**
(Arias Galicia & Heredia Espinosa 2006).

La Selección de personal:

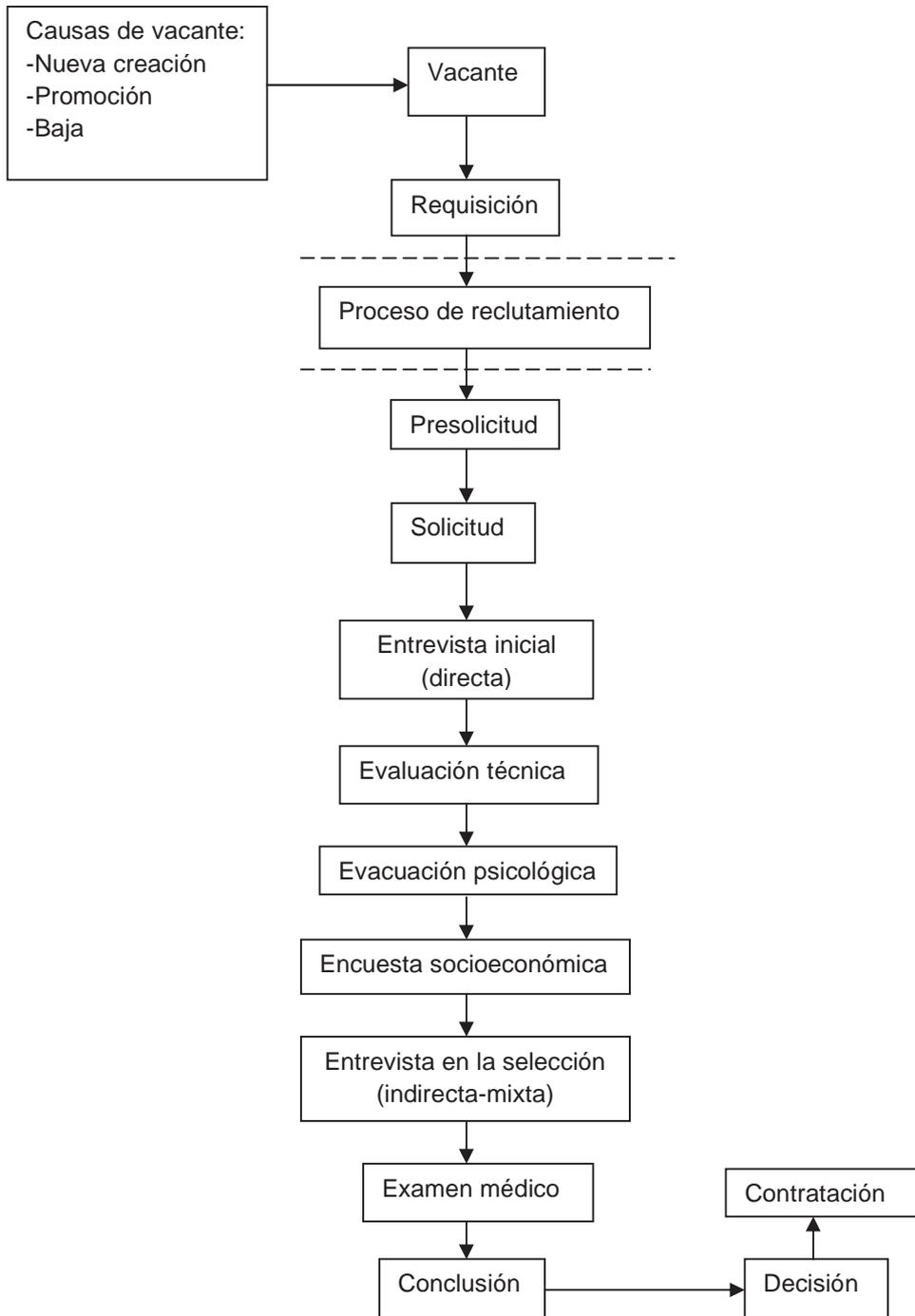


Figura 9. Procedimiento para la selección de personal (Fuente: Grados Espinosa, 2003).

Características de las pruebas de selección:

1. Validez: existen dos formas básicas para demostrar la validez de las pruebas de selección de personal; la validez de criterio y la validez de contenido. Demostrar la validez de criterio significa comprobar que quienes logran buen desempeño en la prueba también lo tendrán en el puesto, y que aquellos que se desempeñan deficientemente en la prueba realizarán mal su trabajo.

La validez de contenido de una prueba se demuestra haciendo evidente que ésta constituye una muestra justa del contenido de un puesto.

2. Confiabilidad: es la consistencia de las calificaciones obtenidas por una misma persona cuando vuelve a resolver pruebas idénticas o alguna forma equivalente (Dessler & Varela Juárez, 2004).

Elaboración del perfil:

El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personal y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar.

Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc. (Grados Espinosa 2003).

A medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. Pese a esto, el especialista de personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de analistas de puestos. Su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las actividades de recursos humanos. Para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros deben incluirse en los datos que se procesan durante el análisis de puestos y en los casos de compañías internacionales, deben compartirse con las sucursales y la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada respecto a las funciones que determinado puesto requiere. Especialmente en los casos de compañías grandes o internacionales, resulta esencial racionalizar al máximo el proceso, evitando incluir cualquier aspecto o requerimiento que no sea estrictamente profesional.

Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (objetos y servicios). El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son factores que contribuyen a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que resulte de mucha utilidad.

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno, la organización, el trabajo y los empleados, comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis del puesto.

El analista:

- Identifica los puestos que es necesario analizar.
- Elabora un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtiene información para el análisis del puesto.

Antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a

las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase del análisis de puestos.

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de personal no está limitado, ni debe limitarse a utilizar un sólo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial, y éstos de los de carácter secretarial. El secreto radica en usar un sólo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas que suelen formularse en los cuestionarios tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto
- Actualización del análisis
- Descripción resumida
- Deberes y obligaciones
- Responsabilidad
- Aptitudes intelectuales
- Aptitudes físicas
- Experiencia
- Ámbito laboral
- Condiciones sanitarias y de seguridad

- Parámetro de desempeño
- Comentarios finales

Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y sus distintos grados de precisión para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

- Entrevistas (directas).
- Grupos de expertos: reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad.
- Cuestionario por correo: distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto.
- Bitácora de empleados: dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas.
- Observación
- Combinaciones

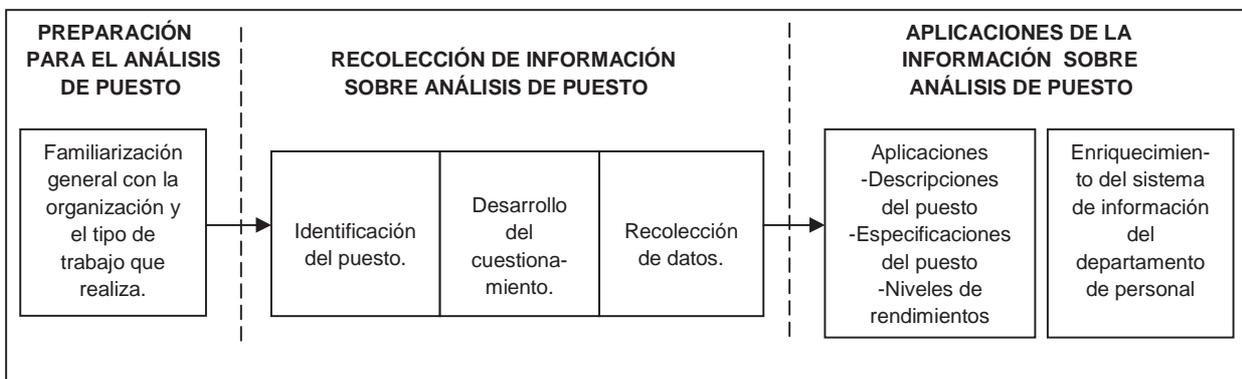


Figura 10. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos (Fuente: Werther & Davis, 2000).

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos

de extensión. Otra alternativa es descomponer la descripción en varios elementos. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- *Código*: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- *Fecha*: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- *Identificación de la persona que describió el puesto*: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Resumen del puesto y sus responsabilidades. Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Condiciones de trabajo. Esta parte del cuestionario describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor.

Aprobaciones. Es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que participaron en su elaboración.

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos: en primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores pueden descender cuando no existen niveles adecuados.

En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de recursos humanos porque les ayudan a medir y evaluar el desempeño general, y a controlarlo. Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan retroalimentación.

Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones muestran desviaciones importantes respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de recursos humanos y los gerentes de línea intervienen en el proceso e instrumentan acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generarán una importante serie de datos que retroalimentan la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando éstos se fijaron de manera equivocada) o en las normas que rigen las labores diarias (Werther & Davis, 2000).

El Análisis de Puestos es una técnica que, si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos.

En efecto: la labor que se desempeña en estos puestos es indiscutiblemente de máxima trascendencia para una empresa. Sus actividades los convierten, no sólo en el cerebro de una organización, que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc., las actividades de dicha empresa, sino en el corazón mismo de la organización, a quien corresponde impulsar, y moderar la vida toda de la negociación.

Por todo ello, en el Análisis del alto ejecutivo adquiere su máxima importancia el principio fayolista de “la definición” al que responde el Análisis de Puesto.

Sus dificultades: realizar un Análisis de Puesto de un alto ejecutivo no es lo mismo que hacer un Análisis de Puesto de un empleado o trabajador cualquiera. Su elaboración presenta problemas específicos.

Primer problema: debe buscarse “el hombre adecuado para el puesto adecuado” (the right man for the right job).

Segundo problema: conjunción de varios puestos en un solo hombre. Con demasiada frecuencia, sobre todo en las empresas de mediana o pequeña magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos ejecutivos, porque económicamente es imposible poner en cada uno de los que teóricamente deberían de existir, una persona. El mismo gerente puede asumir las funciones de finanzas, ventas, personal, investigación u otras similares.

Tercer problema: confusión de funciones y jerarquías. Dificultad que surge de la confusión entre la función que se realiza y el status o jerarquía que se tiene.

Qué debe contener el Análisis de Puesto de un alto ejecutivo:

Evidentemente este Análisis, aunque sigue los lineamientos de un Análisis en general, requiere una estructura absolutamente específica y distinta de la de los Análisis ordinarios.

1. Título del puesto: que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa el método para fijar los títulos.
2. Posición en la estructura de la empresa.
3. Deberes generales
 1. Previsión
 2. Planeación
 3. Organización
 4. Integración
 5. Dirección
 6. Control

4. Funciones básicas
5. Descripción específica
6. Especificación del puesto: lo más importante, pero a la vez lo más difícil y técnico (Reyes Ponce 2007).

6.3 Inducción

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los patrones con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

1. Rotación menor.
2. Aumento de productividad.
3. Mejora en la moral de los empleados.
4. Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
5. Se facilita el aprendizaje.
6. Menor ansiedad en los nuevos empleados (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a ingresar a aquélla. El nuevo trabajador se encontrará de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia así como su calidad de vida. Así pues, es necesario disminuir el shock cultural.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe (si existe), al equipo de trabajo y a la organización en general.

En esta parte de la inducción entran los siguientes aspectos:

- Contrato de trabajo

- Registros (expediente, hoja de servicios)
- Bienvenida

(Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006).

La inducción significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es necesaria porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

La inducción se divide en dos partes que son:

- a) Introducción al departamento de personal o general.** Corresponde al departamento de recursos humanos darle a la persona informes sobre algunos aspectos generales como ideas sobre la empresa en que va a trabajar (históricos, de los productos, organización, funcionarios, sindicato, etc.), algunas políticas generales de personal (qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa), reglas generales sobre disciplina (qué hacer y qué evitar) y beneficios de los que pueda disfrutar (cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.).
- b) Introducción al puesto o particular.** Al guiar al candidato hacia su puesto, encontramos las siguientes recomendaciones: que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso, el jefe inmediato debe presentarlo con los que serán sus compañeros de trabajo, el jefe explica personalmente en qué consistirá su trabajo, debe mostrársele los sitios que necesita conocer, conviene que se le señale un auxiliar que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días (Sánchez Barriga, 2007).

La inducción puede llevarse a cabo los primeros días en el nuevo puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye en un periodo de tiempo. Por ejemplo, una empresa puede impartir un

programa de 20 sesiones de una hora durante varias semanas (Mondy & Noe, 2005).

Los programas de inducción varían desde presentaciones breves e informales, hasta exposiciones largas y formales de medio día o aún más. En ambos casos, a los trabajadores nuevos se les proporcionan manuales que cubren temas como horario de trabajo, evaluaciones del desempeño, remuneración y prestaciones, así como un recorrido guiado por las instalaciones (Dessler & Varela Juárez, 2004).

6.4 Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan pistas respecto de las necesidades de capacitación. Asimismo, el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesaria para que los empleados escalen hasta tales puestos.

El término “capacitación” se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad dada de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Para Sánchez Barriga (2007), la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar el objetivo plasmado en las descripciones del puesto.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación

adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Si de manera consistente, los empleados no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación. Asimismo, si las organizaciones reciben una cantidad excesiva de quejas de los clientes, eso podría sugerir una capacitación inadecuada. Los gerentes, para asegurarse de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando para ello los tres tipos de análisis: el de la organización, el análisis de las tareas y el de las personas.

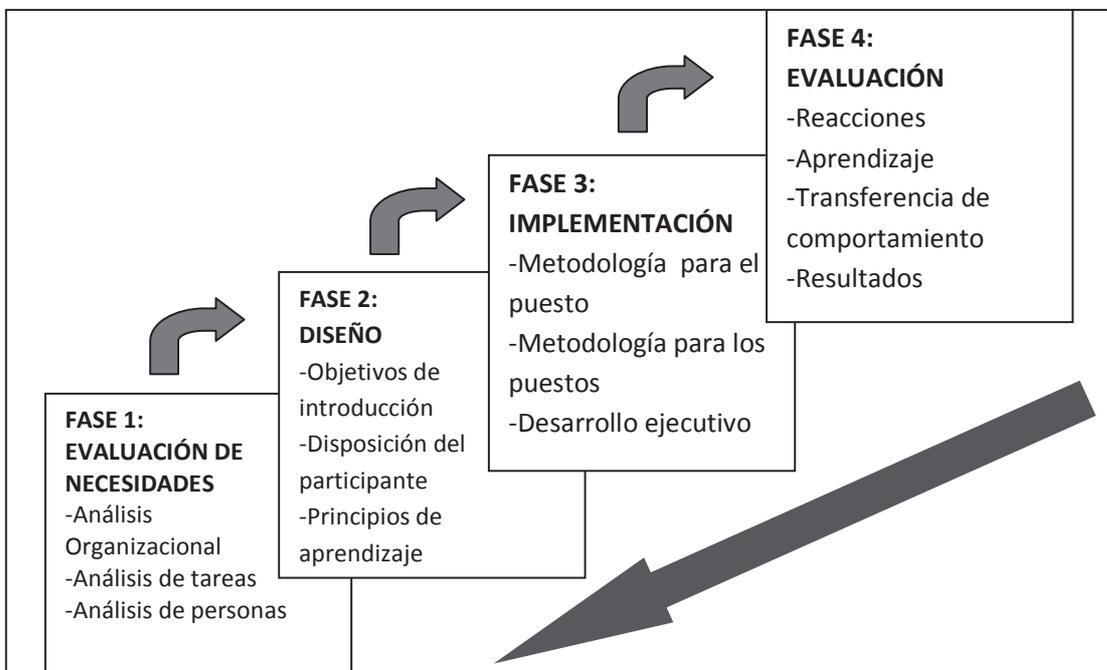


Figura 11. Modelo sistemático de capacitación (Fuente: Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

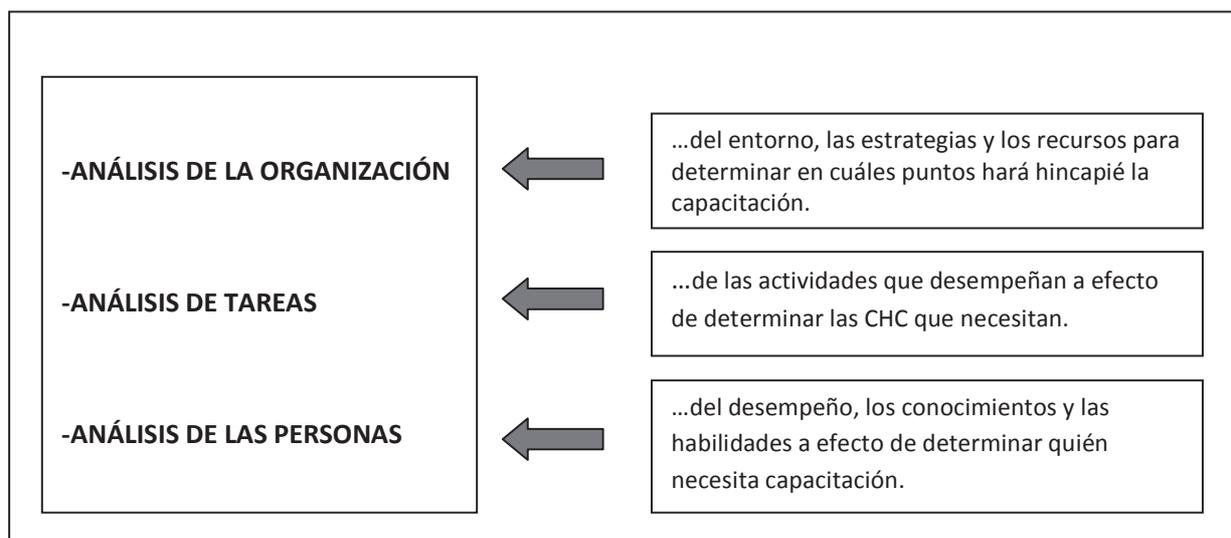


Figura 12. Evaluación de necesidades para la capacitación (Fuente: Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje y 4) características de los instructores.

Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos primarios:

1. Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos.

De manera más reciente, los avances tecnológicos, en especial el hardware y software, han permitido la creación de instrumentos de capacitación que, en muchos casos, son más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.

- Capacitación en el puesto
- Capacitación de aprendices

- Capacitación combinada, programas de internado y capacitación en el gobierno.
- Instrucción escolarizada
- Instrucción programada
- Métodos audiovisuales
- Capacitación por computadora
- Método de simulación

2. Métodos para el desarrollo de ejecutivos.

- Experiencia en el puesto
- Estudio de caso
- Juegos de negocios
- Representación de papeles

La capacitación al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

La capacitación no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos. También es un sistema: los cambios experimentados en una de las partes integrantes mostrará repercusiones en todas las demás (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006).

A continuación se mencionan los principios fundamentales del proceso de capacitación:

1. El responsable del área de capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artículos o de prestación de servicios.
 2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.
 3. Aún cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
 4. La tarea del responsable del área de capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
 - b) Procesar la información.
 - c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
 - d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo.
 5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo.
 6. El proceso, tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
 7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo
- (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006).

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Enfoque: cualitativo.

La investigación cualitativa supone formas nuevas de entender los problemas de investigación y cómo esas formas influyen en las conclusiones a las que llegamos sobre el tema que se investiga. La investigación cualitativa (comparada con los métodos tradicionales) exige del investigador una involucración personal más plena en todo el proceso de investigación, en lugar de ser sólo un investigador objetivo pero desapasionado.

La esencia de la investigación cualitativa es reconocer la cantidad de maneras diferentes mediante las cuales podemos lograr la comprensión de un fenómeno (Muchinsky, 2002).

2.2 Tipo de alcance: descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos; esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así descubrir lo que se investiga, es importante notar que la descripción del estudio puede ser más o menos general o detallada.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz por lo menos de definir o al menos visualizar, qué se va a medir o sobre qué se habrá de recolectar de los datos. La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito o en la

recolección de datos sobre este y su contexto o en ambos aspectos. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones o relaciones aunque sea poco elaboradas (Danhke, 1989).

2.3 Objetivo general: diseñar el perfil de puestos de los trabajadores de la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R. L. de C.V. (CREA) distribuidor autorizado 3M, para la eficacia en la selección de personal.

2.3.1 Objetivos particulares:

1. Ubicar los puestos que se requieren dentro de la empresa.
2. Identificar las necesidades de cada puesto.
3. Diseñar el perfil del puesto.
4. Elaborar la batería de pruebas idónea para cada puesto.
5. Seleccionar a los candidatos capaces para cada puesto.
6. Hacer una evaluación de seguimiento en periodo de prueba.

2.4 Planteamiento del problema: ¿Existe la necesidad en la empresa 3M de tener un perfil de puestos para los trabajadores, para la mejora de selección de personal?

2.5 Preguntas de investigación:

1. ¿Qué puestos se requieren en la empresa?
2. ¿Cuáles son las necesidades de cada puesto?
3. ¿Qué perfil se necesita para cada puesto?
4. ¿Qué pruebas psicométricas se necesitan para cada puesto?

2.6 Supuestos. La empresa al no tener perfiles de puestos, no tiene a las personas adecuadas para llevar a cabo las actividades requeridas en cada puesto.

Al no tener un perfil de puestos definido las personas no se comprometen con su labor cotidiana.

2.7 Ejes temáticos:

1. Datos demográficos de los participantes.

Todas las personas que nos rodean, familiares, vecinos, amigos, poseen características que son conocidas por los demás de manera directa, como son el sexo, la edad, el lugar donde viven, escolaridad, entre otros aspectos. Se puede con esa misma información, comparar en qué medida son comunes o diferentes el conjunto de tus amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc. (Crispín, Villegas, & Frejomil, 1998).

2. Perfil de puesto.

Para ser eficaces, las personas deben poseer diversas habilidades, las cuales van desde las estrictamente técnicas hasta las de diseño. La importancia de estas habilidades varía según el nivel de la organización que se trate.

El perfil de puestos es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará una labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental (Werther, W., 1996), (Koontz, H. & Weihrich, H., 1998).

3. Selección de personal.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener a aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar a aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto a empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Mora, 1996), (Werther, 1996).

Para la selección de personal es necesario que se lleve a cabo una elección de pruebas psicométricas.

La prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta. Con las pruebas psicológicas, como con las de cualquier otra ciencia, se hacen observaciones sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente elegida, de la conducta del individuo. Que el instrumento cubra adecuadamente o no la conducta considerada depende obviamente del número y la naturaleza de los reactivos de la muestra (Anastasi, Urbina, 1998).

2.8 Técnica de recolección de datos:

Entrevista a profundidad. Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La entrevista comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente a este ejercicio de representación casi teatral.

La entrevista a profundidad, al igual que la observación puede plantearse holísticamente, pero también puede ceñirse a un solo acto, experiencia social (entrevistada enfocada).

La diferencia más marcada resulta del grado de dirección-no dirección que se pueda imprimir a la misma y que oscila desde la entrevista en la que el actor lleva la iniciativa de la conversación, hasta aquella en la que el entrevistador sigue un esquema de preguntas, fijo en cuanto al orden, contenido y formulación de las mismas (Sabino, 1978), (Sierra, 1996), (Rodríguez, 1992).

Además de la entrevista a profundidad, las pruebas psicométricas que se tomarán en cuenta, ya que son las más convenientes, son las siguientes:

- **El Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV).**

Evalúa diversos rasgos de la personalidad que son de interés para cubrir puestos de trabajo relacionados con la venta o la función comercial. La importancia dada a cada rasgo dependerá del análisis del puesto, de la estructura de la empresa, del equipo de ventas donde vaya a incorporarse el examinado, así como del producto y de la configuración del mercado donde vaya a trabajar.

Objetivo:

Evaluar la disposición general para la venta y construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad que jueguen un papel en las profesiones comerciales.

Características:

Mide los constructos de disposición general para la venta, receptividad, agresividad, así como nueve rasgos de la personalidad: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad y sociabilidad, a través de 87 preguntas ("Centre de Psychologie Appliquée", 1977).

- **Figura Humana**

A través del dibujo de la figura humana, la personalidad proyecta toda una gama de rasgos significativos y útiles para un mejor diagnóstico, tanto psicodinámico como nosológico (Portuondo, Espinosa, 2010).

Durante más de 50 años los clínicos han utilizado esta técnica para obtener información acerca de la manera en que un individuo experimenta su yo en relación con los demás y con su ambiente familiar. Facilita la proyección de elementos de la personalidad y áreas de conflicto en el entorno terapéutico, permitiendo identificarlas para su valoración y con el propósito de compartirlas para así establecer una comunicación terapéutica eficaz.

Incluye un mínimo de pasos: el primero es no verbal, creativo y muy poco estructurado. En él, se le solicita al individuo que dibuje libremente una persona. Se pide el dibujo adicional de una persona del sexo opuesto al del dibujo realizado primero por el sujeto. El segundo paso, un interrogatorio estructurado, incluye una serie de preguntas acerca de las asociaciones del sujeto con aspectos del dibujo. Posteriormente se evalúa el dibujo buscando signos de posible psicopatología basándose en el contenido, las características del dibujo como el tamaño, la ubicación y la presencia o ausencia de partes específicas y las respuestas del individuo durante el interrogatorio.

El dibujo proyectivo tiene un lugar en diversas áreas de la actividad clínica. La tarea puede considerarse como una muestra inicial de la conducta que permite al clínico valorar las reacciones del individuo frente a una situación poco estructurada. Un indicador importante acerca del pronóstico es la habilidad del cliente y del clínico para permanecer en contacto y articular experiencias bajo esas circunstancias. El dibujo proyectivo también alienta al establecimiento del interés, la comodidad y la confianza entre entrevistador y cliente.

Esta prueba proporciona información que, una vez relacionada con otros instrumentos de valoración y de entrevista, puede revelar los conflictos y preocupaciones generales del individuo, así como aspectos específicos del ambiente que encuentra problemáticos. Durante la terapia, los dibujos proyectivos pueden reflejar cambios generales en el estado psicológico del individuo.

Puede utilizarse mejor con individuos mayores de ocho años. Generalmente se aplica en un ambiente individual como parte de la valoración inicial o dentro de la intervención terapéutica con un sujeto. El cliente debe sentarse frente a una mesa en una posición cómoda para dibujar. El cuarto o área donde se realice la prueba deberá estar en silencio y libre de distracciones (Buck, J. & Warren, W.L., 2002).

- **Habilidades Mentales Primarias**

La inteligencia puede ser descrita con más propiedad en términos de varias habilidades distintas en cuanto a su naturaleza. Una persona, entonces, puede poseer en alto grado una habilidad mental primaria y en cambio carecer de otra.

Objetivo: medir cinco habilidades mentales primarias de ocho que en la actualidad están claramente establecidas. El HMP permite detectar las fortalezas y debilidades que un individuo posee en habilidades intelectuales específicas.

Características: comprende la medición de comprensión verbal, comprensión espacial, raciocinio, manejo de números, fluidez verbal.

Pueden utilizarlo orientadores vocacionales, pedagogos, consejeros escolares y psicólogos educativos como parte de una batería de orientación de carrera en secundarias y bachilleratos, para estudiantes de 17 años de edad en adelante. No tiene aplicación clínica.

Componentes: manual de instrucciones, hoja de respuestas con tinta carbón integrada, folleto de aplicación, hoja de perfiles y porta documentos.

Aplicación: individual o colectiva.

Tiempo: 45 a 75 minutos. Cada subprueba se cronometra con exactitud.

Evalúa: estudiantes de 17 años de edad en adelante (Thurstone, L., 2010).

- **Test de los Colores**

El Test de Luscher o Test de los Colores es un test de tipo proyectivo ideado por Max Lüscher para evaluar el estado psicofisiológico de una persona, su estilo de afrontamiento del estrés y otras características estables de su personalidad.

Como toda evaluación de tipo psicológica, su uso está éticamente destinado a que se le utilice en escenarios de evaluación por parte de un profesional del área, y sus resultados sólo son posibles de interpretar con una visión de conjunto y herramientas de análisis propias de la disciplina.

Por otra parte, como toda evaluación de tipo proyectivo, siendo aplicada por un profesional idóneo se trata de una prueba infalseable, ya que dentro de la estructura de respuestas y en la situación de entrevista aparecen indicadores de que la persona intenciona sus elecciones.

Existen dos formatos de aplicación del Test:

-Test Abreviado, o Test de los 8 colores: se presenta al sujeto 8 tarjetas, cada una con una tonalidad específica, para que las ordene.

-Test Completo, o Gran Luscher: se presenta al sujeto en evaluación diversas láminas con varios colores para una elección pormenorizada.

En ambos casos, la aplicación suele realizarse dentro de un contexto de evaluación más amplio, ya sea de tipo clínico y/o laboral (Del Longo, Nevio, 2001).

- **Test del Pueblo**

Es una prueba gráfica muy poco utilizada, pero es un excelente medio para comprender los enfoques personales y la simbología evidente de sus edificios representativos. La socialización de la persona es lo que se ve plasmado en esta prueba.

La prueba consiste en pedir a la persona que dibuje un pueblo y se interpreta según la distribución e incluso los edificios representativos que se hagan. Pero

como dice Muñoz Espinalt, al ordenar que se dibuje un pueblo cada uno pondrá sus casas, no las casas ya preparadas; por ello se va a alcanzar una interpretación más rica porque es una obra o proyección directa.

La prueba debe hacerse con una hoja de papel tamaño cuartilla, equivalente a medio folio en su posición apaisada, aunque luego el dibujante cambie la posición original.

Esta prueba no tiene un tiempo marcado (Xandró. M. 1999).

- **Test de Adaptabilidad Social – Moss.**

Este instrumento nos ayuda a localizar el grado de adaptabilidad que tiene una persona socialmente y muestra también algunos indicadores útiles para la toma de decisiones; estos indicadores son las habilidades desglosadas que encontramos en los resultados de la evaluación: Habilidad de Supervisión, Capacidad de Decisión en Relaciones Humanas, Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales, Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales, Sentido Común y Tacto en las Relaciones.

La población a la que se dirige este test es a personas dentro de organizaciones, de nivel medio o superior, a partir de los 16 años.

Sus áreas de aplicación son Selección, capacitación, orientación laboral y promoción del personal (Sales & Marketing Consulting).

2.9 Participantes:

- 1 Gerente general
- 1 Jefe administrativo
- 1 Jefe comercial
- 1 Asesor técnico
- 1 Jefe de crédito y cobranza
- 1 Vendedor foráneo

- 4 Vendedores de ruta
- 1 Vendedor comisionista
- 1 Vendedor de mostrador
- 1 Almacenista

2.10 Escenario:

La empresa inició siendo una tienda muy pequeña, posteriormente fue creciendo poco a poco y contratando personal, ya que en un inicio solo la manejaba una sola persona, actualmente es vista como pequeña-mediana empresa.

Su misión es proveer a la ciudad de Morelia, estado de Michoacán y zona centro occidente de complementos para reacondicionamiento y estética automotriz de la más alta calidad, apoyados en la marca 3M, brindando así una excelente relación costo-beneficio, al mismo tiempo que proporcionan productividad a sus clientes-amigos.

La visión que tienen es consolidarse en un plazo no mayor a 3 años como el distribuidor más grande, importante y confiable en el estado de Michoacán y la región, en cuanto a complementos para reacondicionamiento y estética automotriz; llevando siempre como bandera su marca 3M.

-Actualmente atienden talleres en la ciudad de Morelia con presencia en un 70% del mercado. Son el proveedor integral de complementos más importante de la ciudad, estado y la región manejando un portafolio de 900 productos. Cuentan con servicio local: 4 agentes, 1 tienda. Da servicio foráneo con tienda móvil y tiene una sucursal en la ciudad de Uruapan que sirve de red de distribución al interior del estado y zona centro occidente.

La empresa se encuentra ubicada en Benjamín Hill No. 36 col. Obrera en Morelia, Mich.

2.11 Procedimiento:

1. Elección del tema y la empresa.
2. Levantamiento de la información mediante entrevista a profundidad para el diagnóstico de necesidades.
3. Se elabora el perfil de puestos y la selección de pruebas psicométricas.
4. Se obtuvieron resultados y conclusiones.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Presentación de resultados por ejes.

EJE 1: DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS PARTICIPANTES.

| Sujeto | Puesto | Sexo | Edad | Estado civil | Escolaridad | Lugar de nacimiento | Nivel socioeconómico |
|----------|--|------|------|--------------|--|----------------------|----------------------|
| A.A. | Vendedor de ruta | M | 20 | Soltero | 3er. Semestre de preparatoria. | Morelia | Medio bajo |
| L.M.L. | Vendedor de ruta | M | 22 | Casado | Secundaria | Morelia | Medio bajo |
| L.D.B.A. | Vendedor de ruta | M | 21 | Casado | Técnico Automotriz, preparatoria terminada | Morelia | Medio |
| J.M.L. | Vendedor de ruta | M | 24 | Casado | Secundaria | Morelia | Medio bajo |
| P.C.R. | Jefe administrativo | F | 27 | Casado | Técnico en contabilidad | Morelia | Medio bajo |
| E.F.M. | Jefe de crédito y cobranza/ J. comercial | M | 23 | Soltero | Pasante de Licenciatura | Morelia | Medio |
| C.A.C.T. | Almacenista | M | 32 | Soltero | Preparatoria terminada | Morelia | Medio |
| M.Á.M.S. | Vendedor foráneo | M | 29 | Soltero | Licenciatura trunca | Morelia | Medio |
| M.T.G.L. | Vendedora de mostrador | F | 22 | Soltera | Último semestre de licenciatura | Guadalajara, Jalisco | Medio bajo |
| J.C.A. | Vendedor comisionista | M | 63 | Casado | Preparatoria terminada | México, DF. | Medio bajo |
| O.C.P. | Gerente | M | 34 | Casado | Maestro en administración | Morelia | Medio |
| R.M.L. | Asesor técnico | M | 29 | Casado | Preparatoria terminada | México DF. | |

El cuadro de arriba arroja diversos resultados como son: que la mayoría de los trabajadores de esta empresa son hombres, las edades son muy variadas van desde los 20 años el menor hasta los 63 años que tiene el mayor, la mayoría están casados, más de la mitad de ellos son personas que no tienen una carrera terminada, casi todos son de la ciudad de Morelia, Michoacán y la mayoría de ellos pertenece al nivel socioeconómico medio bajo.

EJE 2: PERFIL DE PUESTOS.

Cabe destacar que el perfil lo dio el gerente de la empresa 3M de acuerdo a las necesidades de la misma.

| | |
|---------------------------|---|
| PUESTO | <p>GERENTE: Es el gran ejecutivo que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de su gestión. El gerente, con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa. Pero también tiene toda la responsabilidad de ésta, ya que los buenos o malos resultados serán de su entera responsabilidad. Le toca determinar el rumbo, los objetivos y las grandes decisiones, es quien, realiza la planeación estratégica.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 25 a 45 años. -Sexo: indistinto. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más la necesidad de trabajar y más estabilidad. -Estudios profesionales en Administración o Contaduría. -Con conocimientos comerciales en el mercado automotriz. -Opcional: posgrado |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Objetividad -Don de mando -Iniciativa propia, Liderazgo -Capacidad de toma de decisiones -Responsabilidad -Honestidad -Compromiso -Capacidad de análisis y síntesis -Capacidad de comunicación y escucha -Capacidad de trabajo (equipo) -Espíritu de lucha -Perseverancia y constancia -Fortaleza mental y física -Integridad moral y ética -Innovar, emprender -Trabajo bajo presión -Que trabaje por objetivos -Puntualidad -Tenacidad |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Planeamiento estratégico de actividades. -Dirigir las actividades generales de la empresa. -Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa. -Autorizar convenios a nombre de la empresa. -Dirigir a la empresa en la marcha del negocio. -Inteligencia para resolver problemas que se presenten. |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss |

| | |
|---------------------------|--|
| PUESTO | <p><u>JEFE ADMINISTRATIVO:</u></p> <p>Es el que asume la responsabilidad por la operación administrativa del negocio y dirige una o más secciones o departamentos y depende de la Gerencia de la empresa.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 20 a 40 años. -Sexo: indistinto. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más esa necesidad de trabajar, sea más responsable y comprometido. -Escaridad mínima: carrera técnica o comercial, licenciatura trunca o terminada (Administración o Contaduría). -Con conocimientos comerciales en el mercado automotriz. -Opcional: posgrado |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad (alto compromiso) -Honestidad -Orden -Saber tratar a las personas (respeto, apertura, facilidad de palabra) -Memoria -Organización -Puntualidad -Don de mando. -Que trabaje por objetivos. |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Dar órdenes de trabajo a algunos trabajadores. -Tomar pedidos -Registrar operaciones -Controlar documentos -Realizar reportes -Manejar dinero -Administrar recursos materiales y humanos. |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss |

| | |
|---------------------------|---|
| PUESTO | <p><u>JEFE COMERCIAL:</u></p> <p>Es el encargado de lograr los objetivos de ventas necesarios para la empresa, de visualizar nuevos clientes, de cerrar las ventas y realizar algunos esfuerzos de mercadotecnia, además de atender al cliente en todos sentidos.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 20 a 40 años. -Sexo: indistinto. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más esa necesidad de trabajar, sea más responsable y comprometido. -Licenciatura en Mercadotecnia o carrera trunca. -Con conocimientos comerciales en el mercado automotriz. -Opcional: posgrado. |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad -Honestidad -Alto compromiso -Orden -Saber tratar a las personas (respeto, apertura, facilidad de palabra). -Memoria -Organización -Puntualidad -Don de mando -Amistad -Apertura al cliente -Seguir sus metas -Cumplir los compromisos que genere. -Que trabaje por objetivos. -Que sea un líder en su equipo de ventas. -Creatividad para las promociones. |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Promocionar productos -Prospectar clientes -Realizar esfuerzos mercadológicos -Cerrar ventas realizar convenios -Planear el trabajo de ventas, dirigirlo y controlarlo -Realizar demostraciones de productos |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss -IPV (Inventario de Personalidad para los Vendedores) |

| | |
|---------------------------|--|
| PUESTO | <p><u>JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA:</u></p> <p>Es el responsable de controlar y mantener sana la cartera de clientes, es decir que no crezca ni se atrasen los pagos, ya que dejaría sin flujo a la organización.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 25 a 35 años -Sexo: mujer preferentemente. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más esa necesidad de trabajar, sea más responsable y comprometido. -Contador, carrera trunca o técnica. |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Detallista -Orden -Voz de mando -Multifuncional -Atención -Respeto -Memoria -Ética -Carácter -Determinación |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Manejo de Cuentas -Interpretar estados de cuenta -Manejo de software administrativo -Manejo de office y Excel -Capacidad de análisis de datos -Capacidad de negociación telefónica y en persona -Orden y honestidad |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss -IPV (Inventario de Personalidad para los Vendedores) |

| | |
|---------------------------|---|
| PUESTO | <p><u>VENDEDOR DE RUTA:</u></p> <p>Es el responsable de realizar la labor de ventas a través de la cual se generan ingresos para la organización, además de prospectar clientes, cerrar ventas y darle seguimiento a estas.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 18-28 años. -Sexo: indistinto. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más la necesidad de trabajar. -Estudios mínimos: preparatoria. |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Amistad -Apertura -Facilidad de palabra -Empatía -Honestidad -Puntualidad -Compromiso -Responsabilidad -Orden -Respeto -Buena presentación |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Atención, trato con clientes -Visita a clientes -Demostraciones -Seguimiento y mantenimiento a clientes -Negociación |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss -IPV (Inventario de Personalidad para los Vendedores) -Test del Pueblo |

| | |
|---------------------------|---|
| PUESTO | <p><u>VENDEDOR COMISIONISTA:</u></p> <p>Es el responsable de realizar la labor de ventas a través de la cual se generan ingresos para la organización, además de prospectar clientes, cerrar ventas y darle seguimiento a éstas. Mucha autoadministración.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 18-50 años. -Sexo: indistinto. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más la necesidad de trabajar. |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Amistad -Apertura -Facilidad de palabra -Empatía -Honestidad -Puntualidad -Compromiso -Responsabilidad -Orden -Respeto -Buena presentación -Autogestión |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer productos -Atender clientes |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss -IPV (Inventario de Personalidad para los Vendedores) |

| | |
|---------------------------|--|
| PUESTO | <p><u>VENDEDOR FORÁNEO:</u></p> <p>Es el responsable de realizar la labor de ventas a través de la cual se generan ingresos para la organización, además de prospectar clientes, cerrar ventas y darle seguimiento a estas. Mayor compromiso y responsabilidad además de auto administración.</p> |
| PERFIL | <ul style="list-style-type: none"> -Edad: 25-40 años. -Sexo: masculino. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más la necesidad de trabajar. -Carrera terminada o trunca |
| ACTITUDES | <ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad -Compromiso -Autogestión -Apertura -Facilidad de palabra -Honestidad -Puntualidad -Compromiso -Respeto -Buena presentación |
| ALGUNAS FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> -Viajar -Trato con clientes |
| PRUEBAS NECESARIAS | <ul style="list-style-type: none"> -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss -IPV (Inventario de Personalidad para los Vendedores) |

| | |
|---------------------------|---|
| PUESTO | <u>VENDEDOR DE MOSTRADOR:</u> Persona que se encarga de vender productos en un local determinado. |
| PERFIL | -Edad: 18-28 años. -Sexo: femenino. -Estado civil: indiferente. |
| ACTITUDES | -Buena presentación -Amabilidad -Facilidad de palabra -Seriedad -Honestidad -Compromiso -Responsabilidad |
| ALGUNAS FUNCIONES | -Trato con clientes -Ventas -Seguimiento -Negociación -Convencimiento -Mantenimiento a clientes -Orden administrativo -Manejo de materiales y efectivo |
| PRUEBAS NECESARIAS | -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss -IPV (Inventario de Personalidad para los Vendedores) |

| | |
|---------------------------|--|
| PUESTO | <u>ALMACENISTA:</u> Es el responsable de controlar los materiales que se venden además de tener en orden y limpia la bodega. |
| PERFIL | -Edad: 25-35 años. -Sexo: masculino. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más esa necesidad de trabajar, sea más responsable y comprometido. -Estudios mínimos: preparatoria. |
| ACTITUDES | -Seriedad -Honestidad -Responsabilidad -Compromiso -Orden -Limpieza -Dinamismo |
| ALGUNAS FUNCIONES | -Carga y descarga de materiales -Control de materiales -Entrega y recepción de materiales -Almacenamiento -Limpieza |
| PRUEBAS NECESARIAS | -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss |

| | |
|---------------------------|---|
| PUESTO | <u>ASESOR TÉCNICO:</u> Se encarga del mantenimiento industrial, y es de primordial importancia en el ámbito de la ejecución de las operaciones en la empresa. |
| PERFIL | -Edad: 25-35 años. -Sexo: masculino. -Estado civil: casado (preferencia) para que tenga más esa necesidad de trabajar, sea más responsable y comprometido. -Estudios en áreas relacionadas con la ingeniería mecánica, o alguna carrera similar. |
| ACTITUDES | -Iniciativa -Proactividad -Responsabilidad -Inteligencia -Seriedad |
| ALGUNAS FUNCIONES | -Manejo de paquetes de office -Viajar -Relaciones interpersonales |
| PRUEBAS NECESARIAS | -Figura Humana -Habilidades Mentales Primarias -Test de los Colores -Test Moss |

Los cuadros anteriores muestran cada uno de los puestos que existen en la empresa, con sus respectivas características, con la finalidad de identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo; también nos ayudan a conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.

Basándonos en estos formatos será posible desarrollar metas de desempeño para cada puesto, determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto, etc.

EJE 3: SELECCIÓN DE PERSONAL (Pruebas psicométricas)

M.T.G.L.

(22 años, vendedora de mostrador)

Moss

Presenta un promedio del 80% en su capacidad para tomar decisiones en las relaciones que lleva a cabo. Un 60% de su habilidad es utilizada para establecer relaciones interpersonales. Utiliza el 50% de sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Es 25% hábil en cuanto a su capacidad para evaluar problemas interpersonales. Es 17% hábil para las cuestiones que tienen que ver con la supervisión

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Tiene buena adecuación a su género y a su rol sexual, su autoestima es adecuada, conoce bien sus capacidades así como sus limitaciones.

Es pasiva, introspectiva, dependiente (materna) y constantemente busca la aprobación de las personas que están a su alrededor.

En ocasiones puede llegar a ser una persona impulsiva, debido a su exceso de energía y a su extroversión, lo cual también la lleva a protestar contra los hombres.

Es inmadura, soñadora, se preocupa por su cuerpo y tiene sentimientos de inferioridad en ciertos momentos de su vida.

Test de los Colores

Ansía una comprensión sensible y empática; quiere estar a salvo de discusiones, conflictos o cualquier tensión agotadora.

Busca una unión íntima y comprensiva en una atmósfera de intimidad compartida, para ponerse a salvo de ansiedades y conflictos.

Quiere estar vinculada sentimentalmente con alguien opuesto que se siente aislado y solo. Es egocéntrico y, por lo tanto; fácilmente se siente ofendido, aunque trata de evitar conflictos abiertos.

Muestra impaciencia y agitación. Siente que la vida tiene mucho más que ofrecer y que es imperativo encontrar la asociación responsiva y comprensiva que está buscando; acepta por lo tanto, todas las oportunidades que se le presentan. Sin embargo, mantiene su actitud crítica y rechaza ser arrastrado por el magnetismo de alguien, a menos de que se le garantice absoluta genuinidad e integridad. Conserva, por lo tanto, un control estricto y vigilante sobre sus asociaciones sentimentales puesto que debe conocer con exactitud en qué situación se halla. Exige sinceridad total como protección contra su propia tendencia a ser confiado. Su correspondencia está muy controlada.

En resumen, es una persona que tiene temor de que se le impida lograr las cosas que quiere. Esto la lleva a emplear su gran atracción personal en el trato con los demás, esperando que le facilitara lograr sus objetivos.

IPV

Tiene mucha facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de sí misma.

Es muy capaz de desarrollar sus cualidades empáticas (ponerse en el lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.), tiene las posibilidades de poderse adaptar a situaciones y personas diferentes, lo cual implica capacidad de control de sí y resistencia a la frustración.

Su capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar es alta; implica también actitud dominante, por poder o ascendencia, en personas como ella; segura y que no rechaza los riesgos por algo útil, es activa y dinámica.

Es flexible en sus actividades (intelectuales o de relación), es capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.

Se puede controlar a sí misma y es capaz de administrar su potencial intelectual, psicológico o físico. Es organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.

Puede soportar acciones frustrantes, comprender fracasos y no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicada.

Tiene una buena capacidad para entrar en conflicto y soportar los desacuerdos. Es obstinada, testaruda y polémica “agresividad comercial”.

Alta voluntad de dominio o con ausencia; tiene cualidades de personas de elevada jerarquía.

Es activa y dinámica en el sentido físico, soporta mal la pasividad e inactividad.

Es una persona capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, que prefiere la compañía a la soledad y es sensible a la importancia que tienen las relaciones humanas.

Habilidades Mentales Primarias

Son muy bajas sus habilidades para entender ideas expresadas en palabras. No es buen candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Sus habilidades para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones son muy bajas, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, también es muy baja su percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distinta manera. No es una persona que se le facilite lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy buena habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy buena resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Muy baja habilidad para hablar o escribir con facilidad, es muy difícil para ella comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual es PROMEDIO.

A.A.

(20 años, vendedor de ruta)

Moss

Cuenta con un 60% de habilidad para establecer relaciones interpersonales, su capacidad de decisión en dichas relaciones constituye un 40%, su capacidad de evaluación de problemas interpersonales consiste en un 50%.

Su sentido común y tacto en las relaciones interpersonales representan un 17% al igual que su habilidad en supervisión (17%).

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Buena adecuación a su género y a su rol sexual, su autoestima es adecuada conoce sus capacidades y limitaciones.

Es activo, con iniciativa, laborioso, deseos de superación, soñador.

Es una persona que tiene preocupación en cuanto a su sexualidad (insuficiencia), desorden, impulsos sexuales latentes (agresivos). Puede existir la evasión traumática de algún suceso específico.

Es infantil, tiende a la regresión, puede frustrarse en cuanto a la intelectualidad.

Su timidez le provoca dificultad para relacionarse con los demás, es muy dependiente y con necesidad de apoyo.

Deseos de poder.

Test del Pueblo

Es una persona nostálgica, predomina en él el sentido y la extroversión.

Es observador, de visión global y con una buena capacidad de síntesis. Reflexivo, con capacidad de abstracción y con un despierto sentido crítico.

Tiene un sentido religioso y tradicional. Posee un sentido jerarquizado de la sociedad.

Puede ser una persona angustiada por las señales de tráfico.

Test de los Colores

Se plantea objetivos idealistas e ilusorios. Se ha decepcionado amargamente y se vuelve de espaldas a la vida con una tediosa desazón de sí. Quiere olvidarse de todo y recuperarse en una situación cómoda y sin problemas.

Una enfermedad física, una sobretensión o una aflicción sentimental le han golpeado duramente. Su autoestima ha disminuido y ahora necesita condiciones apacibles y un trato considerado que le permitan recuperarse.

Las circunstancias lo están forzando a buscar componendas y a abstenerse por el momento de algunos placeres. Es capaz de lograr satisfacción física de la actividad sexual.

Resiste cualquier forma de presión que provenga de los demás e insiste en su independencia como persona. Quiere determinarse sin interferencias, sacar él mismo conclusiones y tomar sus propias decisiones. Detesta la uniformidad y la mediocridad. Al desear ser considerado como alguien que expresa sus opiniones con autoridad, encuentra difícil reconocer que se ha equivocado y, a la vez; en algunas ocasiones es reluctante a aceptar o comprender los puntos de vista de

otro. Esto quiere decir que es una persona exigente de independencia y perfeccionismo.

En síntesis todo lo dicho anteriormente se refiere a que la necesidad de estima para tener la posibilidad de representar algún papel sobresaliente y conseguir una reputación por sí mismo se ha vuelto un imperativo para esta persona y reacciona insistiendo en ser el centro de atención y rechaza representar un rol impersonal o de menor importancia.

IPV

Es una persona con dificultades para establecer en la vida relaciones con los demás.

Tiene dificultad para adaptarse de manera rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, está bajo en su nivel de resistencia a la frustración y tiene tendencias a actuar con impulsividad.

Poca capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar, su actitud de dominar, adquirir el poder o de ascender, es baja.

Es poco empático y objetivo en sus relaciones humanas; incapaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

Es controlado, dueño de sí mismo y capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. Es organizado, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.

Puede soportar las acciones frustrantes, comprender fracasos, así como entrar en conflicto y soportar desacuerdos, aunque en ocasiones es muy difícil lograrlo. No es muy obstinado, testarudo ni polémico.

Seguro de sí mismo, le pueden gustar las situaciones nuevas o inesperadas, puede ser capaz de enfrentarse, si es necesario; a los riesgos.

Tiende a ser lento o despacio en sus actos, es de poca energía física.

No es una persona muy sociable.

Habilidades Mentales Primarias

Tiene muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No es candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Muy baja habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, muy baja percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio y para agruparlos de distinta manera. No se le facilita lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy baja habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy baja su habilidad para resolver problemas, prever consecuencias, analizar una situación con base a experiencias pasadas, hacer planes y ponerlos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Muy baja habilidad para hablar o escribir con facilidad, le es muy difícil comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual es INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

L.D.B.A.

(21 años, vendedor de ruta)

Moss

Es un 60% hábil para establecer relaciones interpersonales, cuando tiene problemas interpersonales es un 38% capaz para evaluarlos y un 80% capaz de tomar decisiones, pero no presenta sentido común y tacto en dichas relaciones (0%). Es un 50% hábil en cuanto a supervisión.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Autoestima adecuada, conoce sus capacidades y limitaciones. Buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Es una persona dependiente, pasiva, introspectiva, busca la aprobación de los demás. Desconfiado, cauteloso, inseguro, con tendencias regresivas y preocupado por lo que ocurre a su alrededor.

En ocasiones también puede ser extrovertido, soñador, moralista y rígido debido a su exceso de energía.

Puede presentar desordenes sexuales (impulsos sexuales latentes, ser seductor e histérico).

Test del Pueblo

Es una persona que necesita sentirse inmersa en las cosas, los problemas, las relaciones humanas. Precisa sentir a la gente, forma parte de la masa y se deja influir por ella.

Es extrovertida pero al mismo tiempo los problemas le obturan la visión y vive acosado por la angustia vital.

Forma parte de las cosas, es adaptable, pero su virtud es también su defecto ya que a la vez que goza, sufre y no es dueño del control sobre sí mismo.

El problema y el ambiente le zarandean en cierto sentido y por ello puede decirse que es variable o inconstante.

La relación social no es un medio, es sencillamente un fin. Es una persona con características sociables (extrovertida) amante de vivir en una ambiente de cordialidad amigable y disfrutar de la vida en comunicación. Adaptado al medio, amistad desinteresada, sabe dar la mano a quien lo necesita sin pedir nada a cambio.

Es un ciudadano que quiere expresar todos los estamentos que conforman una agrupación humana organizada. Autoritario y ordenado.

Tiene un deseo de esparcimiento tranquilo dentro de una urbe, un pueblo o una ciudad.

Test de los Colores

Cree que la situación es desesperada. Rechaza enérgicamente todas aquellas cosas que encuentra desagradables.

Es una persona insatisfecha. Tiene la necesidad de escapar del compromiso prolongado con su ambiente actual y esto le obliga a encontrar alguna solución.

Las circunstancias son tales que por el momento se siente forzado a hacer componendas; así evita la pérdida de afecto y de participación total.

En él existe una susceptibilidad acentuada a todos los estímulos externos. Quiere superar la falta de sentido de su existencia y la brecha que lo separa de los demás. Cree que la vida tiene mucho que ofrecer y que él puede perder su parte correspondiente de experiencias si fracasa en hacer el mejor empleo posible de todas las oportunidades. En consecuencia, persigue sus objetivos con vehemente intensidad y se entrega a ello con profundidad y rapidez. Se siente totalmente competente en cualquier campo al que se dedique; algunas veces puede ser considerado por los demás como entrometido y curioso.

En general, es una persona que tiene temor de que se le impida lograr las cosas que quiere, le empuja a sumergirse en todo tipo de experiencias, de modo que pueda negar categóricamente que alguna valga la pena. Este desprecio destructivo se convierte en su método de encubrir su impotencia y su profundo sentimiento de futilidad.

IPV

Puede establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente).

Tiene cierta dificultad para adaptarse de manera rápida y fácil a situaciones y personas diferentes. Bajo en su nivel de resistencia la frustración y con tendencia a actuar con impulsividad.

Tiene la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; su actitud es dominante por poder o ascendencia, es útil, activo y dinámico.

No suele ser muy empático ni objetivo en sus relaciones.

No es muy controlado ni dueño de sí mismo, ni capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. No es muy organizado, perseverante ni hábil para mostrar sus sentimientos.

Su manera de soportar las acciones frustrantes no es muy adecuada, ni tampoco es muy bueno para comprender los fracasos.

Puede entrar en conflicto y soportar los desacuerdos aunque le cueste trabajo. Puede llegar a ser obstinado, testarudo y polémico.

Su voluntad de dominio es estable, pero podría tener más.

No es muy seguro de sí mismo, ni le gustan mucho las situaciones nuevas o inesperadas, aun así; sería capaz de enfrentarse a nuevos riesgos.

Es activo y dinámico en el sentido físico.

Es capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás.

Habilidades Mentales Primarias

Muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras, no puede ejercer profesiones que necesiten instrucción verbal.

Su habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición es muy baja, así como también tiene muy bajas habilidades para percibir las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distinta manera. No puede relacionarse con aquello que tenga que ver con artes manuales, ya que le resulta muy complicado.

Es baja su habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir, así como para resolver problemas, prever consecuencias, analizar una situación con base a experiencias pasadas, hacer planes y ponerlos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Es bueno en sus habilidades para manejar números, se le facilita resolver de manera rápida y sencilla problemas cuantitativos. Es bueno, rápido y exacto en las operaciones de tipo mecánico. Baja habilidad para hablar o escribir con facilidad, comprende de mala manera las ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual corresponde al PROMEDIO.

L.M.L.

(22 años, vendedor de ruta)

Moss

Es un 80% hábil para establecer relaciones interpersonales, al momento de que se le presenten problemas con estas relaciones sabe evaluarlos en un 25%, es 80% capaz para decidir en esas relaciones, también presenta un 17% en cuanto a sentido común y tacto y su habilidad en supervisión es del 34%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Buena adecuación a su género y a su rol sexual. Autoestima adecuada conoce sus capacidades y limitaciones.

Tiene dificultad para relacionarse, es tímido, inseguro, busca el afecto de las demás personas, es superficial (quiere quedar bien), busca la aprobación de los demás.

Insuficiencia y preocupación sexual, deseo de un pene grande, deseos de poder, su sensualidad es agresiva, es una persona coqueta, primitivamente oral y erótica (desorden sexual). Percibe a la mujer superior al hombre. Evasión traumática de algún suceso específico.

Es una persona con exceso de energía, soñador, con algunas frustraciones intelectuales.

Dependencia materna, se regresiona con facilidad, tendencia a soñar despierto.

Es inteligente con capacidad de abstracción y en ocasiones inmaduro emocionalmente.

Rasgos esquizoides.

Test del Pueblo

Es una persona nostálgica, con sentimiento y extroversión. Es observador, de visión global y con una buena capacidad de síntesis. Es muy reflexivo, con capacidad de abstracción con despierto sentido crítico.

La relación social no es un medio, es sencillamente un fin. Adaptado al medio, amistad desinteresada, sabe dar la mano a quien lo necesita sin pedir nada a cambio.

Tiene un sentido religioso y tradicional. Posee un sentido jerarquizado de la sociedad.

Puede ser una persona angustiada por las señales de tráfico.

Test de los Colores

Busca el éxito, el estímulo y una vida plena de experiencias. Quiere desenvolverse con libertad, arrojar de sí todas las cadenas de las dudas personales, vencer y vivir intensamente. Le gusta entrar en contacto con otros y es entusiasta por naturaleza; receptivo a todo lo que sea novedoso, moderno o curioso; desarrolla interés por muchas cosas y quiere expandir sus campos de acción, es optimista acerca del futuro.

Ligero y desenvuelto. Necesita sentir que los acontecimientos se desarrollan según las líneas previstas; de otro modo, la irritación puede llevarle a la inconstancia y a actividades superficiales.

Quiere ampliar su campo de actividades e insiste en que sus esperanzas e ideas son realistas. Está preocupado temiendo que se le pueda impedir hacer lo que

quiere; necesita tanto condiciones apacibles como una reafirmación tranquila donde le sea posible restablecer su confianza.

Existen en él, tensiones como resultado de frustraciones, que lo han llevado a un estado agitado y ansioso. Es una persona que está deseosa de causar una buena impresión pero preocupado e inseguro sobre sus probabilidades de éxito. Juzga que tiene derecho a todo lo que pueda aspirar, y se vuelve desvalido y angustiado cuando las circunstancias se ponen en su contra. Encuentra una nueva posibilidad de fracaso muy perturbadora y esto lo puede llevar a una postración nerviosa. Se considera a sí mismo como “una víctima”, que ha sido mal dirigido y se ha abusado de él; confunde esta representación con la realidad misma y trata de convencerse de que su fracaso en conseguir posición y reconocimiento es por culpa de los demás. Su autodefensa es poco realista.

En síntesis, dicho todo lo anterior vemos que la decepción y el temor ante la posibilidad de que resulte inútil plantearse nuevos objetivos lo han llevado a un estado de tensión y ansiedad. Quiere un contacto personal con otros que concuerden con él y oportunidades para su desarrollo, pero cree que sus asociaciones son superficiales y que su progreso está impedido. Reacciona con gran actividad y celo encaminado a lograr sus objetivos a toda costa.

IPV

No tiene mucha facilidad para establecer relaciones con los demás en la venta.

No tiene muy buenas cualidades empáticas, no se adapta muy rápido y fácil a situaciones y personas diferentes, no tiene mucha capacidad de control de sí, ni resistencia a la frustración.

Puede soportar situaciones conflictivas o provocarlas con el deseo de ganar, pero no de la manera más adecuada, no tiene una actitud muy dominante por poder o ascendencia.

No es muy controlado, ni capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. No es muy organizado, perseverante ni hábil para ocultar sus sentimientos.

No soporta adecuadamente las acciones frustrantes, ni es capaz de comprender los fracasos, personaliza demasiado las situaciones en las que se ve implicado.

No es muy capaz de entrar en conflicto ni de soportar desacuerdos. No es tan obstinado, testarudo, ni polémico.

Existe en él voluntad de dominio.

Es más o menos seguro de sí mismo, es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.

Tiende a ser lento y despacio en sus actos, es de poca energía física.

Es capaz de conocer nuevos contactos y de convivir con los demás, pero no es su fuerte.

Habilidades Mentales Primarias

Tiene muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No es candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Muy baja habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, muy baja percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio y para agruparlos de distinta manera. No se le facilita nada lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy baja habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy baja su habilidad para resolver problemas, prever consecuencias, analizar una situación con base a experiencias pasadas, hacer planes y ponerlos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Muy baja su habilidad para hablar o escribir con facilidad, le es muy difícil comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual PROMEDIO.

C.A.C.T.

(32 años, almacenista)

Moss

Es una persona un 60% hábil para establecer relaciones interpersonales y utiliza un 38% de su capacidad para la evaluación de problemas relacionados con las relaciones interpersonales; así mismo es 60% capaz para la toma de las decisiones en esas relaciones. Su sentido común y tacto en las relaciones interpersonales corresponde a un 34% y otro 34% para las habilidades en la supervisión.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Buena adecuación a su género y a su rol sexual. Autoestima adecuada, conoce sus capacidades y sus limitaciones.

Busca la aprobación de los demás, es dependiente, pasivo e introspectivo, tiene malas relaciones interpersonales. Es inseguro, cauteloso, desconfiado y preocupado por lo que existe a su alrededor.

Poco control de impulsos, deseo de poder, dependiente y preocupado por su sexualidad (insuficiencia).

En ocasiones también puede tener exceso de energía, ser soñador y extrovertido.

Narcisista y en ocasiones histérico, también puede presentar rasgos paranoides.

Test de los Colores

Es una persona que tiene necesidad de ternura, así como de compartir la unión de sentimientos.

Debido a que es muy sensible necesita entornos estéticos, así como una pareja que sea igual de sensible y lo sepa comprender y que pueda llegar con ella una intimidad cálida.

El egocentrismo es una de sus cualidades, por lo cual, es fácil que se sienta ofendido, dejándolo este estado muy alejado de vínculos.

En ocasiones puede estar tenso debido a la falta de comprensión mutua. Actualmente existe una situación que le es poco satisfactoria; pero se siente incapaz de hacerla mejorar sin una colaboración benévola. Tiene la impresión de estar atado, lo que le produce impaciencia, irritabilidad y deseo de escapar. Su impaciencia es originada por una permanente falta de comprensión.

Es una persona que tiene la necesidad de protegerse contra su tendencia a ser demasiado confiado, puesto que está expuesto a ser malentendido o explotado por los demás. Busca una asociación íntima que le proporcione tranquilidad y comprensión, y en la que cada cual sepa en qué situación se halla el otro.

Habilidades Mentales Primarias

Muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No sería lo más adecuado que ejerciera una profesión que necesita instrucción verbal.

Su habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones y para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición es muy baja, así como también para percibir las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distinta manera. No puede relacionarse con aquello que tenga que ver con artes manuales, ya que le resulta muy complicado.

No es muy buena su habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Ni tampoco para resolver problemas, prever consecuencias, analizar una situación con base a experiencias pasadas, hacer planes y ponerlos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es baja, le cuesta trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Es buena su habilidad para hablar o escribir con facilidad, así como comprender ideas expresadas verbalmente.

Coeficiente intelectual PROMEDIO.

P.C.R.

(27 años, jefe administrativo)

Moss

Es una persona 20% hábil para establecer relaciones interpersonales, su capacidad de decisión en estas relaciones corresponde a un 40% y cuando se le presentan problemas su capacidad para evaluarlos es del 13%. Su sentido común y tacto dentro de estas relaciones corresponden a un 17% y su habilidad en supervisión es de 34%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Autoestima adecuada, conoce sus capacidades y limitaciones. Buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Necesita bases psicoafectivas, apoyo y seguridad, tiene características depresivas. Es débil e incapaz en su desarrollo y en la creatividad, pero a pesar de esto en ocasiones es activa, con iniciativa, laboriosa y con deseos de superarse.

Es desconfiada, comunicativa, cautelosa, preocupada por lo que existe a su alrededor, con deseos de querer quedar bien y de poder. Muy tímida en sus relaciones interpersonales.

Tiene preocupación somática, sentimiento de inferioridad, inmadurez, dependencia materna. Debilidad/ y represión sexual.

Aún con sus dificultades, está vinculada con la realidad hay un equilibrio entre el mundo externo y el interno.

Test de los Colores

Trata de escapar de sus problemas, dificultades y tensiones por medio de decisiones precipitadas, obstinadas y desconsideradas o por medio de cambios de dirección.

La situación presente contiene elementos críticos o peligrosos para los que es una necesidad imperiosa encontrar algún tipo de solución. Esto puede llevarle a decisiones imprevistas e incluso precipitadas. Es terco, rechaza cualquier consejo de los demás.

Insiste en que sus objetivos son realistas y se aferra con obstinación a ellos, aún cuando las circunstancias lo están forzando a buscar componendas. Aplica normas muy estrictas en la elección de su pareja.

Está tensa, resultado de decepciones y una vigilante autoprotección contra posteriores contrariedades. Esperanzas irrealizadas la han llevado a una inseguridad y a una tensa vigilancia. Insiste en la libertad de acción y se resiste de cualquier tipo de control que no sea el que ella misma se imponga. Reciente a irse sin algo o abandonarlo; exige seguridad como protección contra posteriores contrariedades o pérdidas de posición y prestigio. Duda que las cosas mejoren en el futuro y esa actitud negativa la lleva a exigir demasiado; rechaza comprometerse en algo razonable.

En conclusión, se siente coartada e impedida de progresar; busca una solución que la aparte de todas estas limitaciones.

Habilidades Mentales Primarias

Tiene muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No es candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Muy baja habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, muy baja percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio y para agruparlos de distinta manera. No se le facilita nada lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy baja su habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy baja su habilidad resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Coeficiente intelectual INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

E.F.M.

(23 años, jefe de crédito y cobranza y jefe comercial)

Moss

Su Habilidad para establecer relaciones interpersonales corresponde al 80%, es 63% hábil para la evaluación de problemas interpersonales y un 40% de su capacidad es usada para la decisión en esas relaciones. Su sentido común y tacto para las dichas relaciones corresponde al 34%, así como su habilidad en supervisión también un 34%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales corresponde al término medio.

Figura Humana

Autoestima adecuada, conoce sus capacidades y limitaciones. Buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Cauteloso, desconfiado, comunicativo, preocupado por lo que sucede a su alrededor, busca la aprobación de los demás. Puede llegar a ser agresivo en cuanto a la comunicación social, por consiguiente sus relaciones interpersonales no son muy buenas.

Psicosexualmente inmaduro, poco control de impulsos, percibe al hombre superior a la mujer, ansiedad en la sexualidad.

Es una persona insegura, pesimista, introvertida, en ocasiones inactiva, pasivo, introspectivo y dependiente.

Test de los Colores

Es una persona exigente en cuanto a querer que sus sentimientos e ideas emerjan y se armonicen de manera perfecta. No está muy de acuerdo en conceder privilegios o hacer componendas.

Tiene la necesidad de conseguir algún método de satisfacer la compulsión de sentirse identificado.

Las condiciones son tales que no se atreve a vincularse íntimamente con alguien sin mantener ciertas reservas mentales.

Restricciones o limitaciones molestas lo hacen sentirse muy tenso. Se deja llevar fácilmente por entusiasmos absorbentes. Está buscando una situación que pueda compartir con otro y así lograr sentirse comprendido. No es muy fácil para él confiar en los demás, por lo tanto exige pruebas de sinceridad. Necesita saber con exactitud en qué situación se halla en las relaciones que entabla.

Su capacidad natural para examinarlo todo con juicio crítico ha sido distorsionada, convirtiéndose en una actitud severa de desaprobación con la cual se opone y desprecia a los demás sin considerar los hechos reales.

IPV

Tiene facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de sí mismo.

Buenas cualidades empáticas (ponerse en el lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) se puede adaptar a situaciones y personas diferentes, lo que implica capacidad de control de sí y resistencia a la frustración.

Es capaz de soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; puede ser una persona dominante en ocasiones, por poder o ascendencia.

Intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

Flexible en sus actividades, capaz de desempeñar su papel.

Controlado, dueño de sí mismo, capaz de administrar su potencial intelectual, psicológico o físico. Puede ser organizado, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.

Puede soportar acciones frustrantes y comprender fracasos, puede llegar a personalizar las situaciones en que se ve implicado.

Es capaz de entrar en conflictos y soportar desacuerdos. Puede ser obstinado, testarudo y polémico, pero no en exceso.

Cuenta con voluntad de dominio.

Seguro de sí mismo, le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.

Activo y dinámico en el sentido físico.

Capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, prefiere la compañía a la soledad y es sensible a la importancia que tienen las relaciones humanas.

Habilidades Mentales Primarias

No es muy buena su habilidad para entender ideas expresadas en palabras, ni es muy buen candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Sus habilidades para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones es muy baja, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, también es muy baja percibiendo las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distinta manera. No es una persona que se le facilite lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy buena habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy bueno resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números no es muy buena, le puede costar trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos y puede no ser rápido y exacto en los problemas de tipo mecánico.

Muy buena habilidad para hablar o escribir con facilidad, es muy fácil para él comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual es SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

J.C.A.

(63 años, vendedor comisionista)

Moss

Su habilidad para establecer relaciones interpersonales es de 40%, siendo capaz un 60% para tomar decisiones en estas relaciones y con 75% de capacidad para evaluar los problemas interpersonales. Su habilidad en supervisión es de 50% y su sentido común y tacto en este tipo de relaciones pertenece al 17%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales corresponde al término medio.

Figura Humana

Es una persona narcisista, se sobrevalora a sí mismo, tiene la necesidad de compensar carencias afectivas.

Puede deprimirse en ocasiones, ser primitivo, regresivo, mal hablado y mal humorado. Es una persona desconfiada, dependiente, pasiva e introspectiva que busca la aprobación de los demás, con mucha inseguridad.

Preocupación sexual (compensación fálica), impulsos sexuales latentes (desorden o conflictos con la sexualidad). Su control de impulsos es inadecuado. Percibe a la mujer superior al hombre.

Tiene dificultades para relacionarse con los demás, es agresivo oralmente, chantajista y manipulador. Necesidad de apoyo.

Test de los Colores

Exige que las ideas y los sentimientos emerjan y se armonicen perfectamente. Rechaza conceder privilegios o hacer componendas.

Necesita e insiste en tener una asociación íntima y comprensiva o, al menos, algún método de satisfacer la compulsión de sentirse identificado.

Las condiciones son tales que no se atreve a vincularse íntimamente con alguien sin mantener ciertas reservas mentales.

Esta tenso debido a restricciones o limitaciones molestas. Es sensible, impresionable e inclinado a dejarse llevar por entusiasmos absorbentes. Busca una situación ideal (irrealizada hasta el momento) que pueda compartir con otro en total acuerdo y mutua profundidad de comprensión. Cree que existe el riesgo de ser explotado si está excesivamente inclinado a confiar en los demás y, por lo tanto, exige pruebas de su sinceridad. Necesita saber con exactitud en qué situación se halla en las relaciones que entabla.

En resumen, su capacidad natural para examinarlo todo con juicio crítico ha sido distorsionada, convirtiéndose en una actitud severa de desaprobación con la cual se opone y desprecia a los demás sin considerar los hechos reales.

IPV

Puede establecer en la vida relaciones con los demás.

No tiene muchas cualidades empáticas, ni adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, no tiene mucho control de sí mismo ni resistencia a la frustración.

Es medianamente capaz de soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar. Su actitud es también medianamente dominante por poder o ascendencia.

En ocasiones puede ser empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

No es muy controlado ni dueño de sí mismo, ni capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. No es muy organizado, perseverante ni hábil para ocultar sus sentimientos.

No soporta las acciones frustrantes, ni es capaz de comprender los fracasos, personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

Puede ser una persona obstinada, testaruda y polémica en ocasiones.

Tiene voluntad de dominio.

Le gustan las situaciones nuevas o inesperadas, y es capaz de enfrentarse, si es necesario; a los riesgos.

Tiende a ser lento o despacio en sus actos, es de poca energía física.

Puede hacer nuevos contactos y convivir con los demás.

Habilidades Mentales Primarias

Tiene muy baja su habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No es candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Muy baja habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, muy baja percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio y para agruparlos de distinta manera. No se le facilita nada lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy baja su habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy baja su habilidad resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con

base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Muy baja su habilidad para hablar o escribir con facilidad, le es muy difícil comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual es PROMEDIO.

J.M.L.

(24 años, vendedor de ruta)

Moss

Su habilidad para establecer relaciones interpersonales es de 40%, siendo capaz un 60% para tomar decisiones en estas relaciones y con 38% de capacidad para evaluar los problemas interpersonales. Su habilidad en supervisión es de 34% y su sentido común y tacto en este tipo de relaciones pertenece al 34%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Tiene muy baja autoestima, su autoconcepto está muy devaluado, se minimiza a sí mismo.

Busca la aprobación de los demás, es una persona muy dependiente, pasiva e introspectiva. Es cauteloso, desconfiado, preocupado por lo que existe a su alrededor.

En ocasiones llega a ser infantil, inadaptado, tiene una relación simbiótica con la madre y presenta sumisión ante la autoridad.

Compensación por relaciones sociales no satisfactorias.

Test del Pueblo

Es una persona nostálgica, predomina en él el sentido y la extroversión.

Es observador, con una visión global y con una buena capacidad de síntesis. Es reflexivo, y con capacidad de abstracción, con despierto sentido crítico.

Es una persona con sentido práctico y cálculo en sus relaciones con los demás.

Test de los Colores

Necesita con urgencia reposo, descanso, paz, y ser comprendido afectivamente. Siente que ha sido tratado desconsideradamente y, como consecuencia, está contrariado y desasosegado. Juzga su situación inaguantable mientras sus exigencias no sean cumplidas.

Necesita amigos afectuosos, pero es intolerante con aquellos íntimos que no le muestran la suficiente consideración. Si esto no lo consigue pronto, es capaz de encerrarse dentro de sí y apartarse de ellos.

Inhibe sus sentimientos. Se siente forzado a hacer componendas, lo cual le dificulta formar vínculos afectivos estables.

La insatisfacción sentimental ha dado lugar a un deseo susceptible e impaciente de independencia, conduciéndolo a una gran tensión y desasosiego. Alguna situación presente o alguna relación es poco satisfactoria, pero se siente incapaz de mejorarla sin una colaboración benévola. No quiere exponer su lado más vulnerable y, por lo tanto; considera inoportuno mostrar afecto o ser demasiado demostrativo. Considera esa asociación como una unión depresiva porque, aunque quiere ser independiente y estar libre, no desea arriesgar la pérdida de nada. Todo esto lo lleva a reaccionar con susceptibilidad e impaciencia, mientras su apremio para “escapar de todo” se convierte en un desasosiego. La capacidad para concentrarse puede disminuir. Todo esto quiere decir que tiene un desequilibrio desasosegado originado por falta de satisfacción afectiva.

Como conclusión se puede decir que él no desea estar envuelto en diferencias de opinión, discordias o discusiones; prefiere que lo dejen en paz.

IPV

Puede establecer en la venta relaciones con los demás.

Puede ser empático, lograr adaptarse a situaciones y personas diferentes.

Tiene buena capacidad para soportar situaciones conflictivas y para provocarlas con el deseo de ganar: es dominante, por poder o ascendencia.

Es controlado, dueño de sí mismo y es capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. Se organiza, quiere perseverar y es hábil en ocasiones para ocultar sus sentimientos.

Puede no soportar adecuadamente las acciones frustrantes, o ser incapaz de comprender fracasos, personaliza mucho las situaciones en que se ve implicado.

No es muy capaz de entrar en conflicto, ni de soportar los desacuerdos.

Tiene voluntad de dominio.

Es activo y dinámico en el sentido físico.

Es capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás.

Habilidades Mentales Primarias

Tiene muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No es candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Muy baja habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición, muy baja percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados

en el espacio y para agruparlos de distinta manera. No se le facilita nada lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy baja habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy baja su habilidad resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Buena habilidad para hablar o escribir con facilidad, puede comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual es PROMEDIO.

O.C.P.

(34 años, gerente)

Moss

Su habilidad para establecer relaciones interpersonales es de 100%, siendo capaz un 60% para tomar decisiones en estas relaciones y con 63% de capacidad para evaluar los problemas interpersonales. Su habilidad en supervisión es de 34% y su sentido común y tacto en este tipo de relaciones pertenece al 34%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales pertenece al término medio.

Figura Humana

Autoestima adecuada, conoce sus capacidades y limitaciones. Buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Es una persona moralista, rígida, bien educada, pretende dar buena imagen. Es pasivo, introspectivo, busca la aprobación de los demás.

Es inseguro, tímido, en algunas ocasiones.

Mucha dependencia materna, preocupación somática, sentimiento de inferioridad, inmadurez, infantilidad, inadaptación.

Evasión traumática de algún suceso específico.

Compensación por relaciones interpersonales no satisfactorias.

Test de los Colores

Está desesperado y necesita un cierto alivio. Quiere bienestar físico, una seguridad sin problemas y la oportunidad de recuperarse.

Es inseguro, busca enraizarse, estabilizarse, asegurarse sentimentalmente y encontrar un ambiente que le provea de mayor tranquilidad y le cause menos problemas.

Aplica normas muy estrictas para la elección de su pareja y busca una perfección muy poco realista en su vida sexual.

Presenta tensión que resulta del esfuerzo por encubrir la ansiedad y angustia bajo una capa de ansiedad en sí mismo y despreocupación. La situación presente es desagradable. Se siente solo e inseguro al mismo tiempo que tiene una necesidad insatisfecha de asociarse con aquellos cuyas normas de vida son tan elevadas como las suyas; quiere descollar sobre el común de la gente. Esta sensación de aislamiento magnifica y convierte su necesidad en una apetencia compulsiva que resulta sumamente perturbadora a su autosuficiencia debido al dominio de sí que normalmente se impone. Puesto que quiere demostrar la disposición especial de su personalidad, trata de suprimir esa necesidad delante de otros y aparenta una actitud de despreocupada confianza en sí mismo para encubrir su temor a comportarse de un modo inadecuado, tratando con desprecio a aquellos que critican su conducta. Sin embargo, bajo esa aparente indiferencia, ansía en realidad la aprobación y el aprecio de los demás. Esto quiere decir, que tiene una decepción que lo lleva a una supuesta indiferencia.

Dicho todo lo anterior, se puede decir que es una persona que se siente insuficientemente valorada en su situación presente y busca otras condiciones diferentes en las cuales tenga una oportunidad de demostrar su valer.

Habilidades Mentales Primarias

Baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras.

Su habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición es muy baja, así

como también para percibir las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distinta manera. No puede relacionarse con aquello que tenga que ver con artes manuales, ya que le resulta muy complicado.

Tiene buena habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy buena resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es baja, le cuesta trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es muy rápido ni exacto en los problemas de tipo mecánico.

Muy buena habilidad para hablar o escribir con facilidad, comprende muy bien ideas expresadas verbalmente.

Coeficiente intelectual SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

M.A.M.S.

(29 años, vendedor foráneo)

Moss

Su habilidad para establecer relaciones interpersonales es de 40%, siendo capaz un 60% para tomar decisiones en estas relaciones y con 50% de capacidad para evaluar los problemas interpersonales. Su habilidad en supervisión es de 34% y su sentido común y tacto en este tipo de relaciones pertenece al 17%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales es inferior al término medio.

Figura Humana

Buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Sobrevaloración de sí mismo (Narcisismo). Expresión de poder y perfección física.

Es agresivo (al sexo opuesto), impulsivo, inmaduro, no controla sus emociones e impulsos.

Insuficiencia y preocupación sexual (sexualmente agresivo, temor a la impotencia sexual y ansiedad sexual).

Persona insegura, desequilibrio en sus puntos de apoyo (necesidad de cariño, amor, etc.).

Es una persona dependiente, infantil, inadaptada, con una relación simbiótica con la madre, sumisa ante la autoridad. Es deprimido, primitivo, regresivo, mal hablado, mal humorado.

Probable trastorno de alimentación.

Test de los Colores

Ansía ternura y compartir una unión delicada de sentimiento. Es sensible a todo lo que sea estático y de buen gusto.

Es sensible; necesita entornos estéticos o una pareja tan sensible y comprensiva como él con quien pueda compartir una intimidad cálida.

Es egocéntrico y, por lo tanto; fácilmente se siente ofendido, dejándolo este estado muy alejado de vínculos.

Presenta tensión que se origina por falta de comprensión mutua. Una situación presente es poco satisfactoria; se siente incapaz de mejorarla sin una colaboración benévola. La necesidad de comprensión y de concesiones afectivas mutuas permanece sin satisfacer; tiene ahora la impresión de estar atado, produciéndole impaciencia, irritabilidad y deseo de escapar. Su impaciencia es originada por una permanente falta de comprensión.

Sintetizando todo lo anterior es notable que necesita protegerse contra su tendencia a ser demasiado confiado, puesto que está expuesto a ser malentendido o explotado por los demás. Está buscando por lo tanto, una asociación íntima que le proporcione tranquilidad y comprensión, y en la que cada cual sepa en qué situación se halla el otro.

IPV

Tiene facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de sí mismo.

Le cuesta un poco de trabajo adaptarse a las situaciones y personas diferentes.

Es muy capaz de soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar, esto implica que tiene una actitud dominante por poder o ascendencia.

Es objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

Se sabe controlar y tiene la capacidad para administrar su potencial intelectual, psicológico o físico.

Se le puede complicar un poco soportar las acciones frustrantes o ser capaz de comprender fracasos, pero aun así lo logra.

Es capaz de entrar en conflicto y soportar desacuerdos. Puede ser obstinado, testarudo y polémico.

Cuenta con mucha voluntad de dominio, y es seguro de sí mismo le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz, si es necesario; de enfrentarse a los riesgos.

Es activo y dinámico en sentido físico.

Es capaz de lograr nuevos contactos y convivir con los demás.

Habilidades Mentales Primarias

Muy baja habilidad para entender ideas expresadas en palabras.

Su habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de posición es muy baja, así como también para percibir las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distinta manera. No puede relacionarse con aquello que tenga que ver con artes manuales, ya que le resulta muy complicado.

Tiene buena habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy buena resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es muy rápido ni exacto en los problemas de tipo mecánico.

Muy buena habilidad para hablar o escribir con facilidad, comprende muy bien ideas expresadas verbalmente.

Coeficiente intelectual PROMEDIO.

R.M.L.

(29 años, asesor técnico)

Moss

Su habilidad para establecer relaciones interpersonales es de 80%, siendo capaz un 80% para tomar decisiones en estas relaciones y con 75% de capacidad para evaluar los problemas interpersonales. Su habilidad en supervisión es de 34% y su sentido común y tacto en este tipo de relaciones pertenece al 34%.

En general su capacidad para llevar a cabo las relaciones interpersonales pertenece al término medio.

Figura Humana

Su autoestima es adecuada, conoce sus capacidades y sus limitaciones. Tiene buena adecuación a su género y a su rol sexual.

Busca la aprobación de los demás, es muy dependiente, infantil, inadaptado, tiene una relación simbiótica con la madre, además de ser pasivo e introspectivo. Es una persona cautelosa, desconfiado y se preocupa por lo que sucede a su alrededor.

Es agresivo oral (verbalmente) siendo chantajista y manipulador y también socialmente es agresivo. Es muy rígido en cuanto a sus emociones (no integra la parte racional con la afectiva).

En ocasiones puede presentar problemas o sentimientos de inferioridad respecto a su físico.

Test de los Colores

Necesita con urgencia reposo, descanso, paz y ser comprendido afectivamente. Siente que ha sido tratado desconsideradamente y, como consecuencia; está

contrariado y desasosegado. Juzga su situación inaguantable mientras sus exigencias no sean cumplidas.

Necesita amigos afectuosos, pero es intolerante con aquellos íntimos que no le muestran la suficiente consideración. Si esto no lo consigue pronto, es capaz de encerrarse dentro de sí y apartarse de ellos.

Inhibe sus sentimientos. Se siente forzado a hacer componendas, lo cual le dificulta formar vínculos afectivos estables.

La insatisfacción sentimental ha dado lugar a un deseo susceptible e impaciente de independencia, conduciéndolo a una gran tensión y desasosiego. Alguna situación presente o alguna relación es poco satisfactoria, pero se siente incapaz de mejorarla sin una colaboración benévola. No quiere exponer su lado más vulnerable y, por lo tanto; considera inoportuno mostrar afecto o ser demasiado demostrativo. Considera esa asociación como una unión depresiva porque, aunque quiere ser independiente y estar libre, no desea arriesgar la pérdida de nada. Todo esto lo lleva a reaccionar con susceptibilidad e impaciencia, mientras su apremio para “escapar de todo” se convierte en un desasosiego. La capacidad para concentrarse puede disminuir. Todo esto quiere decir que tiene un desequilibrio desasosegado originado por falta de satisfacción afectiva.

Como conclusión se puede decir que él no desea estar envuelto en diferencias de opinión, discordias o discusiones; prefiere que lo dejen en paz.

Habilidades Mentales Primarias

Tiene muy baja su habilidad para entender ideas expresadas en palabras. No es candidato para aquellas profesiones en las que se necesite instrucción verbal.

Muy baja habilidad para visualizar objetos de 2 o 3 dimensiones, así como su habilidad para imaginarse el aspecto que tendría una figura u objeto al cambiar de

posición, muy baja percepción de las relaciones mutuas de los objetos situados en el espacio y para agruparlos de distinta manera. No se le facilita nada lo relacionado con las artes manuales.

Tiene muy baja su habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir. Es muy baja su habilidad resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.

Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.

Muy baja habilidad para hablar o escribir con facilidad, le es muy difícil comprender ideas expresadas verbalmente.

Su coeficiente intelectual es INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

3.2 Análisis general

| SUJETOS | CUMPLIÓ EL PERFIL | NO CUMPLIÓ EL PERFIL |
|--|---|--|
| 1. Gerente | <p>Es muy bueno resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.</p> <p>Sus relaciones interpersonales son muy buenas.</p> | |
| 2. Jefe administrativo | | <p>Toma decisiones precipitadas, es insegura, no se le facilita relacionarse con los demás, se siente coartada o impedida en cuanto a poder progresar, su habilidad para resolver problemas es baja, sus objetivos son realistas y se aferra a ellos resistiéndose a lo que dicen los demás, su actitud negativa la lleva a exigirse de más.</p> |
| 3. Jefe de crédito y cobranza/ Jefe comercial | <p>Puede relacionarse con los demás, ser empático, se adapta a situaciones y personas nuevas, es capaz de hacer nuevos contactos.</p> <p>Tiene muy buena habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas, es activo y dinámico, capaz de enfrentarse a situaciones nuevas a pesar de que eso implique riesgos, es una persona flexible y capaz de soportar conflictos para poder ganar (combatividad).</p> | |
| 4. Vendedor de ruta A.A. | | <p>Le es difícil relacionarse y adaptarse a personas y situaciones nuevas, es poco empático, no muy sociable (tímido), no tiene facilidad de palabra.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>5. Vendedor de ruta D.B.D.</p> | <p>Es una persona que no es muy segura de sí misma, en ocasiones desconfiado, dependiente, con poco control de sí mismo, y que puede llegar a no ser muy empático, pero pese a eso, tiene otras características que pueden ayudarlo a llevar a cabo de una manera adecuada este trabajo, ya que, le gusta perseguir objetivos y sentirse competente, aunque se le dificulta adaptarse a situaciones y personas diferentes, lo hace y puede ser capaz de hacer nuevos contactos, es bueno para tomar decisiones y para utilizar de buena manera los números (resolver problemas mecánicos).</p> | |
| <p>6. Vendedor de ruta L.M.L</p> | <p>Las relaciones interpersonales no son su fuerte, pero puede funcionar en este puesto debido a que es una persona inteligente (con capacidad de abstracción), busca el éxito en lo que hace, es observador, con una visión global, le gusta entrar en contacto con nuevas cosas, es receptivo a lo novedoso.</p> | |
| <p>7. Vendedor de ruta J.M.L.</p> | <p>Es una persona carente de satisfacción afectiva (baja autoestima, necesidad de comprensión, calculador en sus relaciones, inhibe sus sentimientos, etc.), pero eso no le impide llevar a cabo bien las actividades de su puesto, ya que, es capaz de establecer relaciones en la venta (nuevos contactos), ser empático y adaptarse a nuevas personas y situaciones.</p> <p>Quiere perseverar, es activo y dinámico</p> | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>8. Vendedor comisionista</p> | | <p>Narcisista, desconfiado, inseguro, dificultades para relacionarse, no es muy empático (pero eso no quiere decir que no pueda relacionarse) es lento o despacio en sus actos.</p> |
| <p>9. Vendedor foráneo</p> | <p>Tiene buena habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir.</p> <p>Es muy bueno resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.</p> <p>Muy buena habilidad para hablar o escribir con facilidad, comprende muy bien ideas expresadas verbalmente.</p> <p>Facilidad para relacionarse en la venta con las personas.</p> <p>Es capaz de soportar situaciones de conflicto o de provocarlas con la finalidad de ganar.</p> <p>Tiene una actitud dominante, activa y dinámica, capaz de lograr nuevos contactos.</p> | |
| <p>10. Vendedor de mostrador</p> | <p>Tiene facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, de ser empática, crear nuevos contactos con sentido común y tacto, se puede adaptar a situaciones y personas diferentes ya que es muy flexible.</p> <p>Toma decisiones de una manera adecuada, también es una persona que se preocupa por su apariencia (cuerpo).</p> | |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| <p>11. Almacenista</p> | <p>Es una persona dependiente, sensible, busca la aprobación de los demás, necesidad de afecto, etc. Pero aún con estas cualidades puede desempeñar bien su cargo, ya que eso no le impide realizar lo que necesita el puesto: almacenar, cargar y descargar materiales, etc.</p> | |
| <p>12. Asesor técnico</p> | | <p>Su habilidad para establecer relaciones interpersonales es buena.</p> <p>Es muy rígido en cuanto a sus emociones (no integra la parte racional con la afectiva). Necesita ser comprendido afectivamente.</p> <p>Baja su habilidad para entender ideas expresadas en palabras.</p> <p>Es muy baja su habilidad resolviendo problemas, previendo consecuencias, analizando una situación con base a experiencias pasadas, haciendo planes y poniéndolos en ejecución partiendo de los hechos existentes.</p> <p>Su habilidad para manejar números es muy baja, le cuesta mucho trabajo resolver de manera rápida y sencilla los problemas cuantitativos. No es rápida ni exacta en los problemas de tipo mecánico.</p> <p>Muy baja habilidad para hablar o escribir con facilidad, le es muy difícil comprender ideas expresadas verbalmente.</p> |

El cuadro de arriba muestra que la mayoría de los trabajadores de esta empresa cumplen con el perfil adecuado para desarrollar de una manera productiva su puesto de trabajo, solo cuatro personas no lo cumplieron debido a que no tienen las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se logró diseñar el perfil de puestos de los trabajadores de la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R. L. de C.V. (CREA) distribuidor autorizado 3M, para la eficacia en la selección de personal.

Parte del trabajo consistió en ubicar los puestos que se requieren dentro de la empresa y con los que ya cuenta ésta. Se pudieron identificar las necesidades de cada puesto en base a lo que el gerente de la empresa creía conveniente y necesario para la mejora de la organización.

Para que se lograra crear el perfil de puesto se elaboró una batería de pruebas idónea para cada puesto y a partir de esos resultados obtenidos se puede seleccionar de manera clara a aquellos candidatos que son realmente capaces para cada puesto.

La empresa al no tener perfiles de puestos anteriormente se encuentra con el problema de tener a las personas inadecuadas para llevar a cabo las actividades requeridas en cada puesto, debido a que las personas no se comprometen con su labor cotidiana, pero ahora, a partir de esta investigación realizada, ya contará con un formato base para basarse en cuanto a sus futuras selecciones de personal, garantizándose que siguiendo esos perfiles podrá contratar a los candidatos más adecuados para llevar a cabo el trabajo en la empresa.

La investigación resulta muy productiva, ya que, se pudieron cumplir los objetivos perseguidos aún cuando es un tanto difícil saber seleccionar a las personas que deberán ocupar un cargo dentro de una organización, y más aún si no se tienen definidas con anterioridad las actividades o trabajos que estas personas deben

Llevar a cabo de acuerdo a los objetivos que persigue determinada empresa, por lo cual es de vital importancia que en las organizaciones existan profesionales, tales como: gerentes, psicólogos laborales, etc., que estén encargados de desarrollar un perfil que ayude a reclutar personas apropiadas para cada área de trabajo.

El psicólogo laboral juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que, como pocos saben lleva a cabo distintas actividades para colaborar con la mejora de las organizaciones y se preocupa por la seguridad y estabilidad de los trabajadores, interviene mucho en los puestos de trabajo llevando a cabo actividades como selección, evaluación y orientación del personal, también puede encargarse de observar cómo se encuentran las condiciones de trabajo y la salud de las personas, dando esto como resultado una alta productividad dentro de las empresas.

A través de dicha investigación se cumplieron la mayoría de los objetivos propuestos como son:

Ubicación de puestos requeridos, identificación de necesidades de cada puesto, diseño del perfil del puesto, creación de una batería de pruebas idónea.

Otros de los objetivos se cumplirán en el momento en que la empresa requiera nuevo personal, ya que deberá seleccionar a los candidatos capaces para cada puesto haciendo la evaluación pertinente, tomando en cuenta el material utilizado en esta investigación.

Al cumplirse estos últimos objetivos dará como resultado el logro los supuestos, teniendo la empresa a las personas adecuadas para cada puesto; lo que los llevará a comprometerse con el trabajo a su cargo y con dicha empresa.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES

Robert F. Buchel dice que la administración es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal, lo cual es muy cierto y me doy cuenta de eso al estar llevando a cabo mi investigación dentro de esta empresa, que básicamente logra sus objetivos a través de sus trabajadores, ya que son ellos los que se encargan de hacer las ventas por las diferentes rutas (clientes) que tienen en la ciudad, así que como dice Isaac Guzmán Valdivia: es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

Así pues, como lo mencionan Koontz, H., & Weihrich, H., 1998. La organización implica una estructura (aportada por la administración) de funciones o puestos intencional y formalizada, es decir, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. Las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

El psicólogo dentro del campo laboral tiene diversas funciones, como por ejemplo: orientación al trabajador, planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño laboral, relaciones laborales, etc. Tal como lo dice el autor Saavedra, B., 2007, considero que es muy importante que los trabajadores de todas las organizaciones, incluida en la que llevé a cabo mi investigación, deberían recibir este tipo de información, para que al momento de escuchar que hay un psicólogo cerca de ellos no piensen que es una pérdida de tiempo o que para qué les va a servir lo que nosotros podamos hacer, etc., ya que a partir de ahí es que aparecen las resistencias por parte de ellos a la

hora que toca trabajar a los psicólogos, pues no se tiene claro el papel que se juega dentro de las organizaciones, únicamente creen que su labor es en el área clínica.

Como bien lo dice los autores De la Calle Duran y Ortiz de Urbina Criado, 2004, El psicólogo es un elemento muy importante en el departamento de recursos humanos, tiene una responsabilidad muy grande, ya que de la mayoría de las buenas o malas decisiones que tome, dependerá el éxito o fracaso de su lugar de trabajo, esto quiere decir que es muy importante que las empresas cuenten con un Departamento de Recursos Humanos, lo cual no ocurre en muchas de ellas (incluyendo en la que hice mi investigación), es un factor muy importante que puede ayudar mucho a la mejora de la producción, pues el trabajador es el punto clave para que el trabajo se lleve a cabo, así que estando bien él como persona, se puede lograr que la empresa este aún mejor y que cumpla todos sus objetivos.

Para De la Calle Durán y Ortiz Urbina Criado (2004), la selección es el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Comentan también, que la importancia del proceso de selección en la empresa viene determinada por las siguientes cuestiones:

- El valor de una empresa se mide siempre por el valor de las personas que la integran.
- Así como una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador.
- Una selección inadecuada supone un coste que ha sido inútil y que afectará a factores claves como rentabilidad, competitividad o calidad de la organización.
- Una buena o mala selección tiene influencia a nivel del personal directivo.

Por todo lo mencionado anteriormente por estos autores, es que considero tan importante mi investigación, ya que básicamente está basada en eso.

Arias Galicia y Heredia Espinosa 2006, dicen que: para garantizar que la información recogida durante la selección sea eficaz, el director de recursos humanos, en su caso, deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros: el contexto de la organización (conocer los puestos que están vacantes), el contexto del puesto de trabajo (condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo) y el contexto del candidato al puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad), justamente lo que llevé a cabo para crear los perfiles de puesto de la empresa, claro está, ayudada por todas las características anteriores con las que cuenta el gerente de esta empresa. La elaboración de los perfiles de la empresa se hizo de acuerdo a las necesidades que ésta tiene, lo cual debe ser así, dicho por el autor Grados Espinosa 2003.

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Lo único que se complicó al estar realizando esta investigación, fue que había mucha resistencia por parte de los trabajadores de la empresa al momento de realizar las pruebas psicométricas, me tocó ir varias veces a buscarlos, ya que eran muchas pruebas, se tardaban mucho, no iban, llegaban tarde (me citaban a una hora y llegaban 2 horas después), etc. Y debido a esto no fue posible aplicarlas a todos juntos, tuve que hacerlo por separado y esto hizo más largo el proceso. Era muy notoria la resistencia que ponían muchos de los trabajadores, las contestaban pero no con la responsabilidad debida, además de que también creo que el lugar y el tiempo en el que se aplicaron no era el adecuado, lo cual se puede notar en los resultados obtenidos.

Considero que hubiera sido muy importante y de gran apoyo que hubiera sido posible elegir un día en el que ellos no estuvieran en la empresa y que no estuvieran presionados porque ya tenían que irse a trabajar, aunque si entiendo que es un poco complicado. También hubiera ayudado mucho que el gerente hubiera sido un poco más exigente al momento de pedirles que colaboraran conmigo, ya que como no me veían como figura de autoridad pues no ponían mucho interés o esfuerzo por hacer las cosas bien. Si esto se hubiera planeado de una mejor manera, hubiera sido posible crear más responsabilidad y disminuir tiempos tanto para ellos como para mí, pero pese a todo esto las cosas se lograron y se obtuvieron los resultados que se buscaban.

BIBLIOGRAFIA

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Cengage Learning.

Anastasi, A., Urbina, S. (1998). *Test psicológicos*. México: Prentice Hall.

Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño*. México: Trillas.

Bernal, Ojeda (2005). *Características de la Administración*. México: Universidad Autónoma de Baja California.

<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion/administracion.shtml>.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Thomson.

Buck, J. & Warren, W.L. (2002). *Manual y guía de interpretación de la técnica de dibujo proyectivo H-T-P*. Mexico: Manual modern.

"Centre de Psychologie Appliquée", (1977). *El IPV: Inventario de Personalidad del Vendedor*. Paris.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Crispín, Á. S., Villegas, G. P., & Frejomil, E. P. (1998). *Geografía 2*. México, D.F.: Santillana.

Dankhe, G.L. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: Mc Graw Hill.

De la Calle Durán, M. C, & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos* . Madrid: Pearson.

Del Longo, Nevio (2001). *Manual Lüscher: Manual para el uso clínico y no clínico del Test de Lüscher*. Santiago de Chile: CDO Consultores.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

Grados Espinosa, J. A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El Manual Moderno.

Hernández y Rodríguez (1994). *Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico*. México D.F.: Mc. Graw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México.: Mc Graw Hill.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Mora, C. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Unison.

Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (1990). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México, D.F.: Thomson.

Portuondo Espinosa, J. (2009). *La Figura Humana: Test Proyectivo de Karen Machover*. México: Colofón.

Reyes Ponce (2007). *El Análisis de Puestos*. México: Limusa.

Rodríguez, I. (1992). *Guía sobre metodología y técnica de la investigación*. San José: Colon La Paix.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.

Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

Saavedra K. I. (2007). *Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán: una propuesta*. Tesina. México: UVAQ.

Sabino, C. (1978). *El Proceso de la Investigación Científica*. Buenos Aires: El Cid.

Sales & Marketing Consulting - Rio Mixcoac 73, Despacho 301, Col. Insurgentes Mixcoac, México DF.

Sánchez Barriga, F. (2007). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Sierra, B. (1996). *Técnicas de Investigación Social*. Paraninfo.

Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: prentice Hall.

Thurstone, L. (2010). *Test de Habilidades Mentales Primarias*. México: El manual moderno.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Xandró, M. (1999). *Test de la casa y el pueblo*. Madrid: Ediciones Xandró.

Jefe administrativo

Nombre: Patricia Conzco Rosales
 Edad: 27 años
 Puesto: Jefe Administrativo

- Interés en relaciones interpersonales
 - Salud, actividades, hobbies, pasatiempos.
 - Ocaso con la realidad equitativa entre mundo empresarial interno.
 - Buena adaptación
 - Autoestima, autovaloración, proactividad por lo que tiene a su alrededor.
 - Bases de apoyo fuerte libro
 - Buen control emocional
 - Buen nivel de salud
 - Apreciación, sentido, sentimientos de
 - apreciación, involucración, independencia
 - propia.
 - Aprecio, valoración, como sus valores
 - y habilidades.
 - Buena adaptación a su género y rol
 - en el trabajo.
 - Buen nivel de salud.
 - Destacada implicación en el desarrollo
 - y en la actividad.
 - Atención total al cliente.
 - Buena y sólida capacidad de trabajo.



Nombre: Patricia Conzco Rosales



Test de HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS

| GRADO INTERMEDIO | PERFIL MODIFICADO | | | | |
|------------------|-------------------|----|----|----|-------|
| | V | E | R | N | F. V. |
| 99 | 21 | 23 | 21 | 24 | 20 |
| 95 | 11 | 17 | 10 | 14 | 11 |
| 90 | 11 | 16 | 10 | 13 | 10 |
| 85 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 80 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 75 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 70 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 65 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 60 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 55 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 50 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 45 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 40 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 35 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 30 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 25 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 20 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 15 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 10 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 5 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |
| 0 | 11 | 17 | 11 | 13 | 10 |

INFORMACION SOBRE EL EXAMEN

Nombre: Conzco Rosales Patricia

Edad: 27 años

Profesión: Jefe Administrativo

2014 = C1 -> INTERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

2014 = C1 -> 81

NOTA: Para los niños de ambas sexes, de 17 y más años y nivel educacional mínimo de 1º Año de Bach. o equivalente.

EDICIONES PEDAGÓGICAS LATINO-AMERICANAS LTDA. - Barranquilla, Colombia - 1998.

Nombre: Patricia Conzco Rosales

Edad: 27 años

Profesión: Jefe Administrativo

2014 = C1 -> INTERIOR AL TÉRMINO MEDIO.

2014 = C1 -> 81

NOTA: Para los niños de ambas sexes, de 17 y más años y nivel educacional mínimo de 1º Año de Bach. o equivalente.

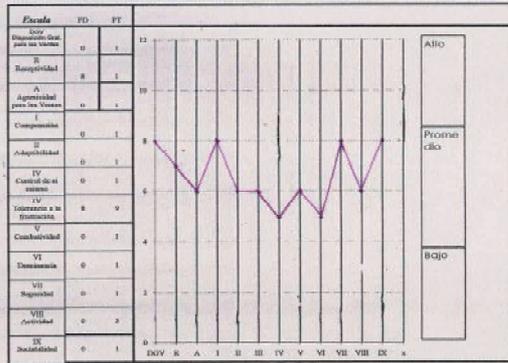
EDICIONES PEDAGÓGICAS LATINO-AMERICANAS LTDA. - Barranquilla, Colombia - 1998.

Perfil



Apellidos y Nombre

Edgar Fraja M.



OBSERVACIONES

Vendedor de ruta L.D.B.A.

Bonno Aguillo Leonardo Daniel 21 años Ventas Ruta

Inteligencia: con buena capacidad y conocimientos sobre el mundo a su entorno y a su rol social.
 Alta motivación de su trabajo, dependiente.
 Buena inteligencia.
 Buena memoria, sereno, extrovertido.
 Ambigüedad.
 Buena personalidad, controlado, dominante.
 Principio de lo que cree a su alrededor.
 Desconfianza, terribles, agresivos.
 Dependencia, infidelidad.



Bonno Aguillo Leonardo Daniel 21 años Ventas Ruta

#120
2



- Selecciona, histeria
- Desconfianza social, impugna sexual, histeria
- Moralista, rigido.

Test de HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS

| GRADO INTERMEDIO | PERFIL MODIFICADO | | | | |
|------------------|-------------------|----|----|----|------|
| | V | E | R | N | F.V. |
| 90 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 85 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 80 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 75 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 70 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 65 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 60 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 55 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 45 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 40 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 35 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 30 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 20 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 15 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

INFORMACION SOBRE EL EXAMEN

Nombre: Bonno Daniel
 Lugar de nacimiento: Ventas Ruta
 Ocupación: Vendedor de ruta
 Fecha: 1/01/2011

CI = 10 + 10 + 10 + 10 + 10 = 50

12 = 3 + 9 + 12 = 34

20 = 10 + 10 = 20

Ediciones Pedagógicas Latino Americanas Ltda. - Bogotá, Colombia - 1982

Bonno Daniel 21 años Ventas Ruta

1/01/2011

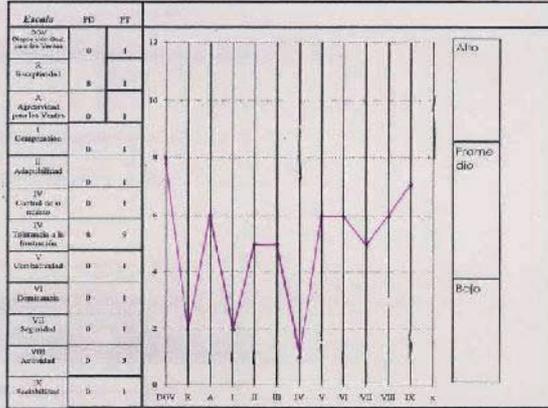
| | | | | | |
|----|---------|----|---------|----|---------|
| 1 | A B C D | 1 | A B C D | 1 | A B C D |
| 2 | A B C D | 2 | A B C D | 2 | A B C D |
| 3 | A B C D | 3 | A B C D | 3 | A B C D |
| 4 | A B C D | 4 | A B C D | 4 | A B C D |
| 5 | A B C D | 5 | A B C D | 5 | A B C D |
| 6 | A B C D | 6 | A B C D | 6 | A B C D |
| 7 | A B C D | 7 | A B C D | 7 | A B C D |
| 8 | A B C D | 8 | A B C D | 8 | A B C D |
| 9 | A B C D | 9 | A B C D | 9 | A B C D |
| 10 | A B C D | 10 | A B C D | 10 | A B C D |
| 11 | A B C D | 11 | A B C D | 11 | A B C D |
| 12 | A B C D | 12 | A B C D | 12 | A B C D |
| 13 | A B C D | 13 | A B C D | 13 | A B C D |
| 14 | A B C D | 14 | A B C D | 14 | A B C D |
| 15 | A B C D | 15 | A B C D | 15 | A B C D |
| 16 | A B C D | 16 | A B C D | 16 | A B C D |
| 17 | A B C D | 17 | A B C D | 17 | A B C D |
| 18 | A B C D | 18 | A B C D | 18 | A B C D |
| 19 | A B C D | 19 | A B C D | 19 | A B C D |
| 20 | A B C D | 20 | A B C D | 20 | A B C D |

Perfil



Apellidos y Nombre

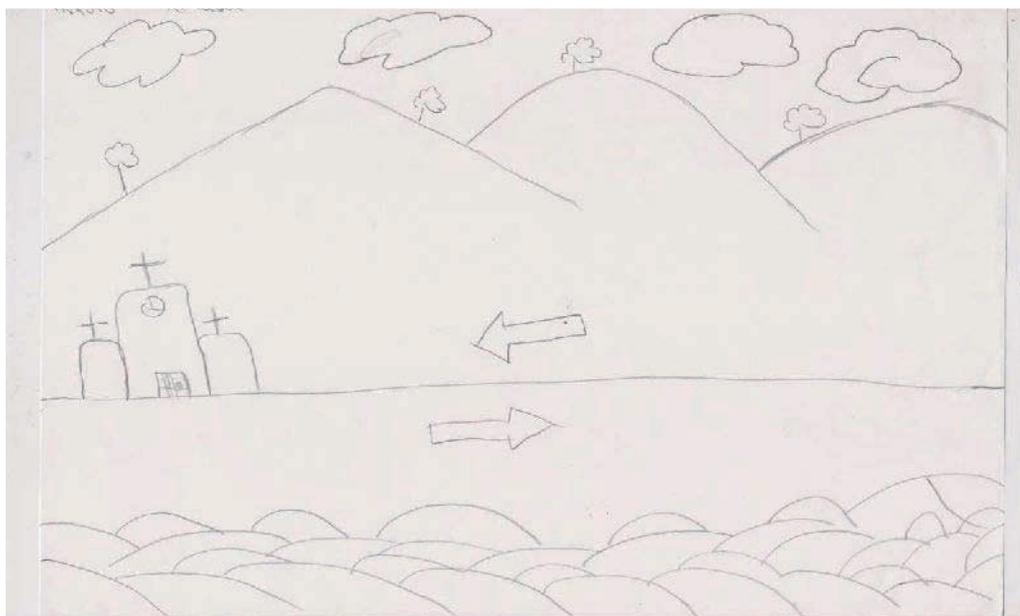
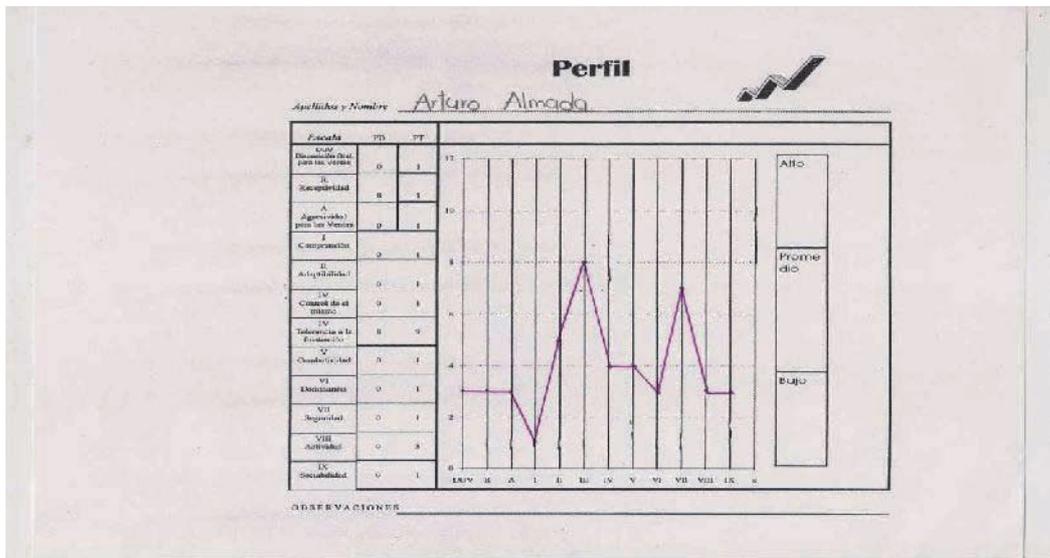
Daniel Barrera Arguello



OBSERVACIONES

Daniel Barrera Arguello Vambol Ruta





Vendedor de ruta J.M.L.

Jesus Mora Ramirez 24 años. V. Ruta. ①

< Buena relación con género y edad por sexo.
 Buena relación, que cuando muy dependiente, como el hombre superior a la mujer.

Buena operación de los demás, dependiente, como, impositivo.

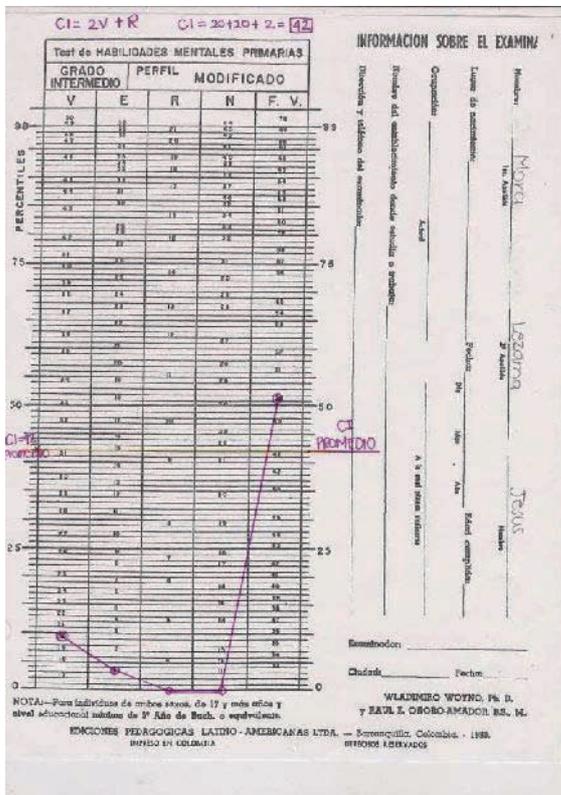
Poca fluidez, que las relaciones prescinda por lo que entre a un mundo.

Infertilidad, dependencia.
 Equilibrio.
 Dependencia, infertilidad, independencia, relación simbiótica con la madre, sumisión ante la autoridad.



Jesus Mora Ramirez. 24 años vendedor. ②

composición por relaciones sociales no satisfactorias.

Jesus Mora Ramirez 24 años vendedor. ②

A B C D A B C D A B C D
 1 1 1

A B C D A B C D A B C D
 2 2 2

A B C D A B C D A B C D
 3 3 3

A B C D A B C D A B C D
 4 4 4

A B C D A B C D A B C D
 5 5 5

A B C D A B C D A B C D
 6 6 6

A B C D A B C D A B C D
 7 7 7

A B C D A B C D A B C D
 8 8 8

A B C D A B C D A B C D
 9 9 9

A B C D A B C D A B C D
 10 10 10

A B C D A B C D A B C D
 11 11 11

A B C D A B C D A B C D
 12 12 12

A B C D A B C D A B C D
 13 13 13

A B C D A B C D A B C D
 14 14 14

A B C D A B C D A B C D
 15 15 15

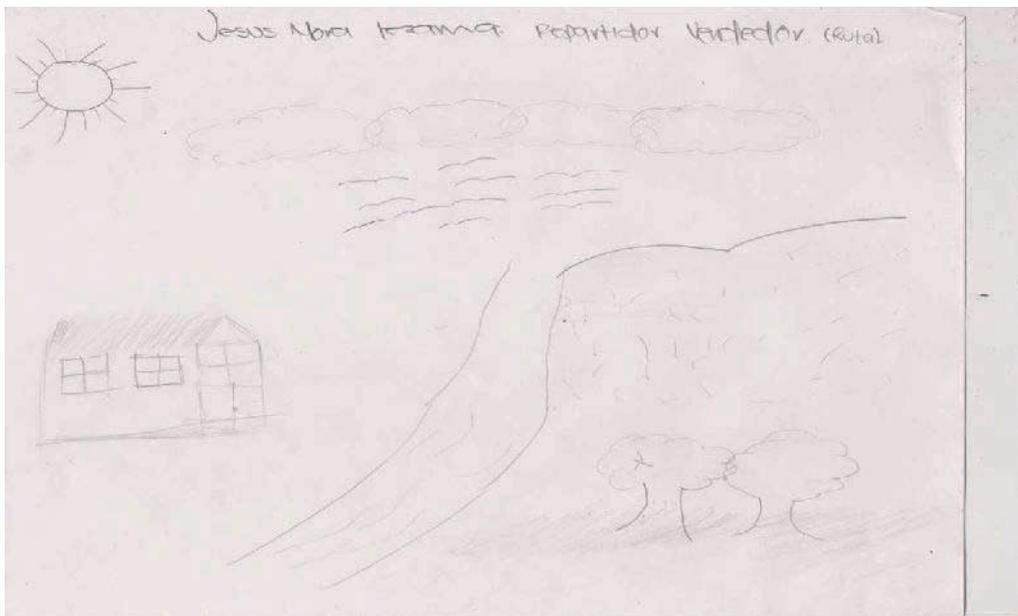
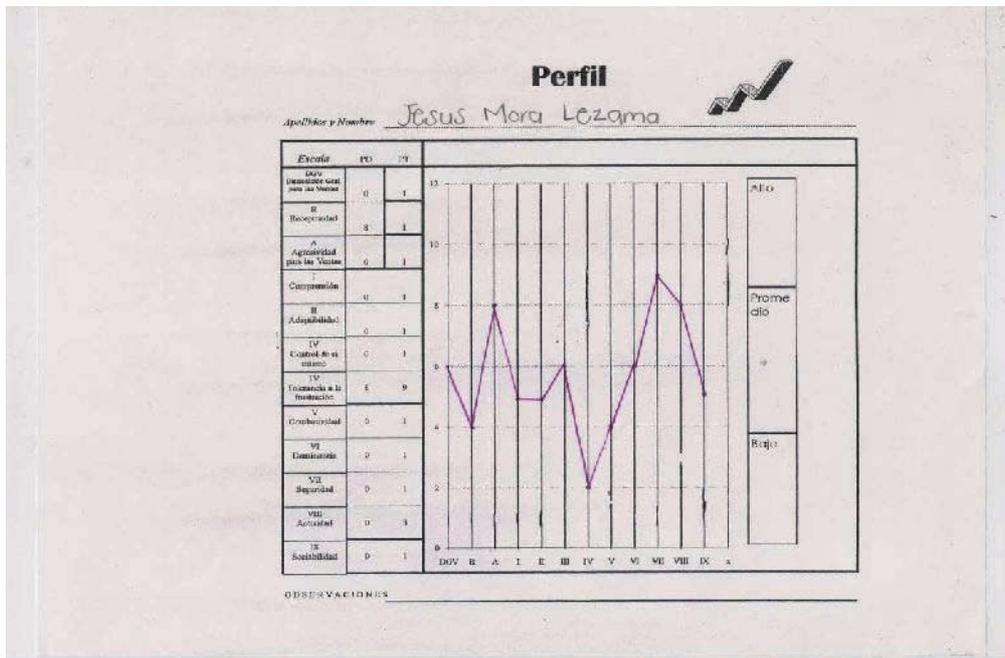
A B C D A B C D A B C D
 16 16 16

A B C D A B C D A B C D
 17 17 17

A B C D A B C D A B C D
 18 18 18

A B C D A B C D A B C D
 19 19 19

A B C D A B C D A B C D
 20 20 20

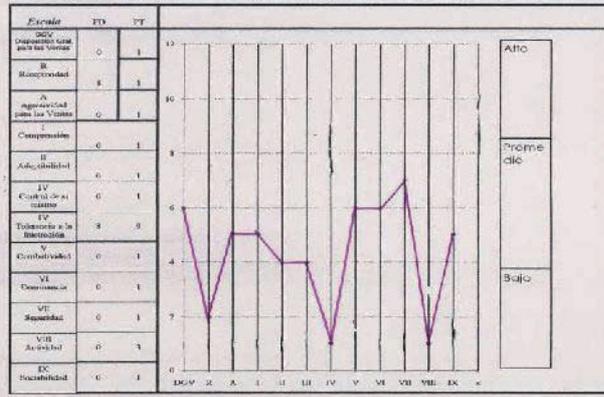


Perfil



Apellidos y Nombre

Jose Calderoni Acosta.

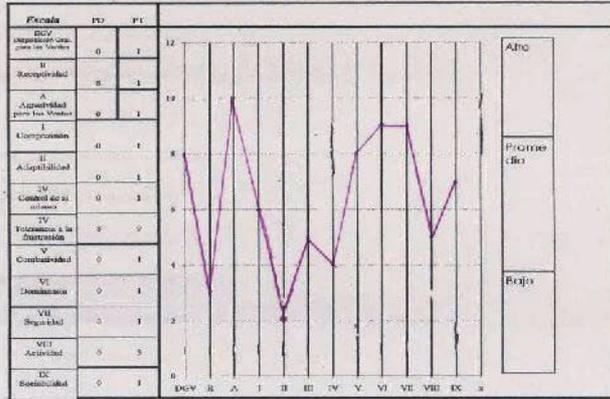


OBSERVACIONES

Perfil



Apellido y Nombre: Miguel Angel Morin.

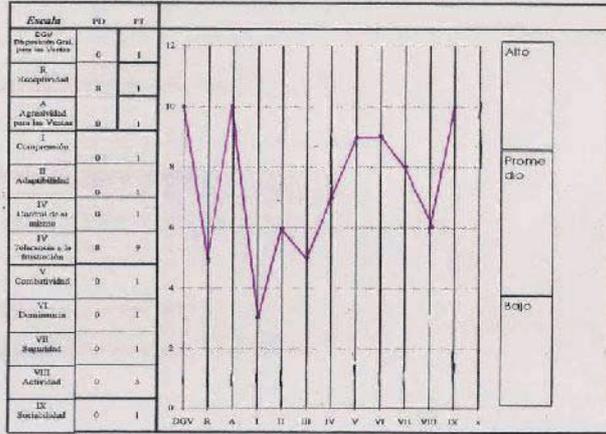


OBSERVACIONES

Perfil



Apellido y Nombre: Magrini Teresa G.



OBSERVACIONES

TEST DE LOS COLORES

- | | |
|---|---|
| 1. Arturo Almada 7,3,4,1,2,0,5,6 76 | 11. José Calderoni 75 7,2,1,4,0,3,6,5 |
| 2. Macrina Teresa 5,7,3,4,1,2,6,0 50 | 12. Rafael M 17 1,3,0,6,2,4,5,7 |
| 3. Leonardo Mora 3,1,7,2,5,0,0,4 31 | |
| 4. Daniel Barrera 7,6,1,3,5,4,2,0 10 | NOTA: Fita es la primera parte de este test, todavía no está interpretado. |
| 5. Carlos A 1,7,2,0,4,3,0,5 15 | |
| 6. Patricia Cornejo 4,0,2,3,1,6,5,7 47 | |
| 7. Edgar Fraga 7,1,2,6,0,3,4,5 75 | |
| 8. Jesús Mora 1,6,4,3,6,0,2,7 17 | |
| 9. Miguel Ángel 1,4,7,0,2,3,6,5 15 | |
| 10. Oswaldo Cruz 4,0,7,1,0,2,5,0 46 | |