

302925



UNIVERSIDAD FEMENINA DE MÉXICO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA U N A M

**LA EVOLUCIÓN EN LOS PROCESOS Y TÉCNICAS DE SELECCION DE
PERSONAL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA**

PRESENTA

CLAUDIA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

DIRECTOR DE TESIS:

PROFA. Ma. ELBA GAMA BERNAL

México, D.F. Julio de 2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN

METODOLOGÍA

CAPITULO I

Antecedentes

	Pag.
1.1 La Revolución Industrial.....	1
1.2 La Administración científica.....	3
1.3 Relaciones Humanas.....	7
1.4 Recursos Humanos.....	9

CAPITULO II

Inserción de la Psicología en la administración moderna

2.1 Psicología Industrial.....	12
2.2 Contribuciones.....	16
2.3 Resumen de las teorías.....	17

CAPITULO III

3.1 El Análisis de Puestos.....	20
3.2 El Análisis de Puestos para Ejecutivos.....	24
3.3 Resumen.....	27

CAPITULO IV

Métodos Tradicionales de Reclutamiento y Selección de Personal

4.1 El Reclutamiento.....	29
4.2 Fuentes de reclutamiento.....	31
4.3 Propósitos Directos del Reclutamiento.....	37
4.4 Selección de Personal.....	38
4.5 Definición.....	39
4.6 Confiabilidad de las pruebas psic.....	47
4.7 Validez de las pruebas psic.....	48
4.8 La Entrevista.....	49
4.9 Ventajas de la Entrevista.....	50
4.1.0 Modalidades de la Entrevista.....	52
4.1.1 Tipos de Entrevista.....	53

CAPITULO V

Métodos Innovadores Usados Para el Proceso de Selección de Personal.

5.1 Siatema de Perfil Personal Computarizado (Syluvan)	
a) Antecedentes.....	58
b) Validez del instrumento.....	59
c) Ventajas.....	61
d) Factores que componen el instrumento.....	62

5.2 Sistema de Perfil Personal Cleaver

a) Antecedentes.....	64
b) La técnica en México.....	66
c) Breve descripción de la técnica.....	67
d) Características.....	70
e) Objetivos.....	70
f) Ventajas.....	71

5.3 Centros de Evaluación (Assessment Center)

a) Antecedentes.....	72
b) Definición.....	74
c) Características	75
d) Ventajas.....	78
e) Objetivos	79
f) Desarrollo de un centro.....	79

CONCLUSIONES.....	85
-------------------	----

APORTACIONES.....	88
-------------------	----

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

ANEXO 8

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La industria en nuestro país enfrenta un proceso de transición paralelo al político, es decir que con los vertiginosos cambios tecnológicos y los procesos de globalización económica se abren nuevas demandas organizacionales. Así nos encontramos con un amplio abanico de empresas pequeñas, medianas y transnacionales, que modifican las políticas de selección de personal, es por esto que el hecho de conocer las diferentes técnicas, desde las llamadas tradicionales hasta las más sofisticadas pueden ser la base para la modernización en las organizaciones.

Para realizar este estudio se inició con el desarrollo de la Revolución Industrial, que a nuestro parecer es la fase inicial y fundamental de la industrialización la cual aportó innumerables beneficios, tanto para las empresas iniciantes como para los obreros; una de estas aportaciones es la división y especialización del trabajo ya que por medio de esto se hicieron los primeros intentos de un análisis de puestos y así de este modo tener identificado las actividades de cada trabajador.

Pero la lucha por la modificación y el cambio tanto en los procesos productivos, como en los recursos humanos, dieron pie a que surgieran diversos movimientos que fueron enfocando el mejor aprovechamiento de los elementos que forman la organización con la finalidad de que la contratación de el recurso humano fuera más objetiva en sus procesos de selección.

Como antecedente histórico en este estudio, se relata un panorama general de la "Administración científica" la cual surge debido al impacto provocado por la revolución industrial, con su identificación del trabajo, en esta lo que se intenta, es sistematizar el trabajo, así como los procesos de administración, y tratar de remarcar la influencia ingenieril dentro de la industria dejando un tanto de lado al recurso humano en sí, también la influencia que se tiene entre las relaciones patrón - empleado. Su principal exponente de este movimiento es Frederick Taylor, él desarrolló algunas ideas que fueron fundamentales.

Posteriormente surge el periodo de las "Relaciones Humanas" el cual se inicia debido al comportamiento que empezaba a denotarse en los obreros y que por consecuencia perjudicaba considerablemente la productividad de la industria. es decir que se empezaba a perder la individualidad e identidad de los obreros y su trabajo se volvía monótono sin ninguna motivación, todo esto condujo a diversos problemas en la organización, como la rotación constante de personal y los conflictos interpersonales, es así que las empresas tuvieron que dar un giro en sus relaciones laborales y empezaron a tomar más en cuenta a los trabajadores, pero para que se diera este cambio se desarrollaron una serie de estudios encabezados por Elton Mayo, en las plantas de Hawthorne, los resultados de estos estudios se describirán posteriormente en este estudio, así como las aportaciones que hacen los psicólogos a este movimiento.

Es así que a partir de este movimiento se empieza a denotar aún más la participación del psicólogo para los cambios y avances del proceso administrativo del recurso humano, en lo que se refiere a los Recursos Humanos contempla el mejor aprovechamiento del potencial humano para el desarrollo y mantenimiento de la organización, de aquí que el principal exponente es D. McGregor él desarrolla dos teorías las cuales describen características opuestas acerca de la

naturaleza humana dichas teorías se describen más específicamente más adelante.

También se habla de las primeras aplicaciones de exámenes psicométricos durante la primera y segunda guerra mundial y de cómo estos han ganado terreno no sólo en la milicia si no también en las industrias. Y así mismo la inmersión más específica del psicólogo en estos procesos.

En el periodo de la psicología industrial se enfatiza la participación plena y fundamental del psicólogo en el ambito laboral así como las aportaciones que hace la psicología a la industrialización.

hasta el momento hemos podido denotar que tan importante es el recurso humano, como el material y financiero y que para poder tener una productividad eficaz y total es importante que estos tres elementos estén bien balanceados y tener optimos resultados, lo que hemos tratado de remarcar en este periodo histórico es el esfuerzo que se ha hecho por mejorar la productividad de la industria y que no solo es la máquina, el hombre o, lo económico por separado que hace que funcione la empresa sino es todo en conjunto, pero sin caer en exageraciones, ni tampoco en limitaciones.

En la siguiente parte se hace una revisión de las técnicas tradicionales y con sus respectivas características que han servido de mucho para el desarrollo de un buen reclutamiento, y posteriormente se exponen en el último capítulo algunas técnicas "modernas" de reclutamiento entre las que se encuentran los "Centros de Evaluación", en cada una de estas técnicas se describe de forma breve sus características principales como son : objetivos, ventajas, etc.

METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Algunas veces los conocimientos adquiridos en la escuela no son suficientes, es decir, que como estudiantes creemos que estamos capacitados para incorporarnos a una empresa pero no es así, posiblemente mucho de lo que aprendimos sí se utilice pero también nos falta ya que conforme pasa el tiempo, surgen nuevas cosas, nuevos modelos a seguir, en este caso nuevas técnicas para seleccionar y evaluar personal en una empresa. De ahí el interés de buscar y conocer cuales son esos nuevos métodos que se están utilizando, y con los cuales se puede obtener una selección más objetiva y eficaz, por que lo que hoy en día se busca en una empresa es la excelencia en la selección de su personal y en su personal mismo.

OBJETIVO

Que al término de esta investigación, se conozca un poco más sobre los métodos más recientes en el proceso de selección de personal, así como remarcar la inserción de la psicología a la administración, puesto que no se puede dejar de lado las repercusiones importantes que ésta tiene en las conceptualizaciones administrativas internas.

JUSTIFICACIÓN

Consideramos importante el conocer de una manera conjunta, algunos de los métodos innovadores que se han logrado a lo largo de este tiempo y que han aportado mucho, tanto a la administración organizacional como a la psicología

industrial. De igual forma enfatizar la importancia que esta recopilación documental puede aportar como ; el contar con material de fácil y accesible consulta ya que las técnicas recopiladas en este trabajo no son fáciles de adquirir y tampoco existe documentación bibliográfica accesible debido a que son de relativa reciente aplicación y sólo algunos despachos cuentan con esta información.

HIPOTESIS GENERAL

El hecho de contar con métodos recientes de Reclutamiento y Selección de Personal, propicia una mayor objetividad en el proceso de selección de Personal.

ESCENARIO.

Esta investigación fue desarrollada en varias bibliotecas así como con personas que contaban con este tipo de material.

TIPO DE ESTUDIO.

Es de recopilación bibliográfica documental.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1) LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A partir de la Revolución Industrial (1750 a 1826), se originan en Inglaterra las primeras técnicas para seleccionar personal en la industria, poco después se expande hacia América del Norte, de forma paralela se da inicio el surgimiento de nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente el proceso de producción industrial, con ello surgen grandes organizaciones comerciales y el requerimiento de instalaciones cada vez mayores debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor.

Los cambios en la producción característicos de este período son :

- 1.- La sustitución de la fuerza humana por la máquina.
- 2.- El trabajo ya no se realiza en casa sino el obrero acude a la fábrica.
- 3.- La supervisión y el control se hace más cercano al empleado.
- 4.- Se introduce el uso de la electricidad en las máquinas.
- 5.- Se empiezan a realizar contrataciones masivas para operarios de máquinas, para efectuar trabajos de ensamblaje.
- 6.- Se genera el desarrollo de la ciencia y la tecnología, lo que ofrece la automatización y por consiguiente la eliminación de trabajos físicos pesados.
- 7.- La división y especialización del trabajo, este aspecto es relevante ya que marca todo un cambio en la organización para el trabajo, convirtiéndose cada trabajador en un experto de determinada área de producción.

"Con la industrialización, por un lado se favorecieron los procesos de producción, pero por otro se crearon nuevos problemas (para la administración) relacionados con el comportamiento y motivación humanos como son : La monotonía, El aburrimiento, Interdependencia del trabajador y otros fenómenos que repercuten negativamente en la productividad". (25)

La iniciación de este movimiento implicó una nueva forma de vida llamada industrialización, la cual aportó entre otras cosas, que el hombre realizara su trabajo en un lugar más grande y en colaboración con otros, en lugar de un pequeño taller en su casa, pero sin duda alguna la principal característica de este periodo fue la división y especialización del trabajo, y por medio de esta división, se hicieron posteriormente los primeros intentos de un análisis de puestos y el hecho de tener mejor identificado las actividades de cada trabajador.

1.2) LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Surge a principios del siglo XIX, y adquiere mayor importancia por el énfasis que da al estudio sistematizado de las técnicas y procedimientos de la administración el cual permanece vigente.

Este período se caracteriza por :

- 1.- Haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas.
- 2.- Debido a la incorporación de datos científicos a la administración se pudo demostrar que el estudio sistemático del trabajo podría conducir a un mejoramiento en la eficiencia.
- 3.- "El hecho o idea de tener personal especializado y capacitado hizo más obvio la necesidad de crear departamentos especializados en personal los cuales surgieron durante las primeras décadas de este siglo".(25)
- 4.- "La aportación en gran medida a la profesionalización de la administración.
- 5.- Así como la participación activa de los ingenieros dentro de la administración.
- 6.- La influencia de las relaciones patrón - empleado". (20)

"Debido al impacto provocado por la Revolución Industrial, en cuanto a la división de capital en tierras, fábricas y maquinaria, las innovaciones que se dieron en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor, sino que empezaron a implantarla. Pero frente a la amenaza de la competencia los propietarios empezaron a presionar cada vez más para aumentar su productividad". (12-) Bajo estas presiones, se realizaron estudios sobre la organización y la administración que se orientaron hacia la obtención de una mayor ganancia. los cuales fueron realizados por el ingeniero Frederick Taylor, a quien posteriormente se le conociera como el padre de la "Administración Científica".

"Frederick Taylor (1856 - 1915), inicia sus estudios afines del siglo XIX, él popularizó importantes técnicas de administración, como el estudio de " tiempos y movimientos", aquí la idea fundamental era realizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Además desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, Junto con esto introdujo el sistema de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores y por aumentar la producción". (9)

Uno de los principales colaboradores de Taylor llamado H. Emerson; buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Y paralelamente con Gilberth, dan a conocer sus estudios acerca de los "micro movimientos", los cuales determinaron los movimientos elementales para realizar una tarea.(9)

Taylor desarrolló doce ideas que fueron fundamentales para este período:

- 1.- Realizó el estudio de tiempos y movimientos.
- 2.- Creó un cuerpo de capataces funcionales y la superioridad del sistema sobre el antiguo del capataz único.
- 3.- Desarrolló la estandarización de las herramientas e implementos utilizados en la fabricación de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
- 4.- Justificó las conveniencias de establecer el departamento de planificación o preparación del trabajo.
- 5.- Creó el principio de excepción en la administración. Es decir, que el administrador sólo intervendrá de nuevo excepcionalmente después de haber dado cierta orden.
- 6.- Impulsó el uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan el ahorro de tiempo.
- 7.- Expidió cédulas de instrucciones a los obreros.
- 8.- Tareas a ejecutar con prima al cumplirlas.

- 9.- Creó la tarea diferencial, que consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente de trabajo.
- 10.- Usar sistemas de identificación para clasificar producto y herramientas, de ser posible, con sistemas mnemotécnicos.
- 11.- Desarrolló un diseño e implantó sistemas de contabilidad de costos.
- 12.- Conveniencia de planear un sistema que asegurará recompensa al trabajador en caso de despido o de marcha.(17)

" Taylor creía firmemente en la filosofía de "el mejor método", y explicó que algunos métodos para realizar una tarea son mucho más eficientes que otros, por lo tanto si hay varias formas eficaces posibles para realizar cualquier tarea, una de estas alternativas debe ser la de "el mejor método" de acuerdo con la factibilidad y la posibilidad económica ".(20)

También sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad, pero advirtió sin embargo, que una premisa importante de la administración científica era : "que los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier producción. Además supuso que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo de dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia ". (8-)

Es decir que en ese tiempo, se le consideró al trabajador como otro elemento más del proceso de producción. Se pensó que su eficiencia se incrementaría fácilmente proporcionándole el simple medio de usar dinero como incentivo, y de esta forma podría incrementar sus esfuerzos para hacer su trabajo. Al referirnos a la satisfacción del trabajador, estamos hablando de que este respondería eficazmente con su labor asignada.

" Aunque Taylor tuvo seguidores, hubo otros que se opusieron a sus principios ya que opinaban; que aún y con todo este proceso y aspecto ingenieril, este movimiento tenía sus fallas y reacciones negativas las cuales hicieron decaer este periodo, debido a que los problemas persistían aún más en el aspecto humano que en lo administrativo o mecánico, es por esta razón y otras que surge el movimiento de "Relaciones Humanas". (20)

1.3) RELACIONES HUMANAS

Este movimiento surge como una respuesta al comportamiento monótono, por la actividad altamente mecanizada, es decir, que el empleado empezaba a mostrar una serie de cambios conductuales y de monotonía, debido a que conforme se avanzaba en la industrialización y en el uso de nuevas tecnologías el empleado empezaba a perder parte de su individualidad e identidad y los problemas empezaron a surgir, tales como la constante rotación de empleados, el antagonismo, el disgusto y conflictos interpersonales.

Las empresas dieron un giro en sus relaciones laborales y empezaron tomando más en cuenta a los trabajadores, para este cambio influyeron en gran parte los estudios que realizó Elton Mayo en las plantas de Hawthorne Works de la compañía " Western Electric Company's " en Chicago en 1927, cuyo objetivo original fue el detectar factores del ambiente físico y su relación con la productividad.

Al término de estos estudios Mayo y sus colaboradores concluyen que los trabajadores no eran movidos sólo por dinero como aseguraba Taylor, sino que había otros motivos por los cuales el trabajador se conducía con eficiencia, un ejemplo de esto es la relación formal que se establecía entre los individuos y sus jefes el cual provocaba una energía diferente que conducía al personal a una mayor colaboración grupal y como consecuencia el aumento de la productividad.

Algunas de las consideraciones humanas que se detectaron como factores estructurales para determinar cuan intensamente trabaja la gente y el gusto con que lo hace son: las amistades, el sentido de logro, las muestras de reconocimiento entre otras. Es así que en términos de necesidad particularmente humana, el hecho de pertenecer y ser considerado como un miembro significativo de un grupo era fundamental para el obrero.

Haciendo una comparación con la "Administración Científica", esta suponía que los motivos básicos del hombre eran de tipo económico, mientras que para Elton Mayo y las "Relaciones Humanas" hicieron la suposición de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

La principal aportación de los psicólogos a este movimiento, fue el papel que juegan los grupos informales en la motivación del trabajador. paralelamente se desarrollan diversas técnicas motivacionales y de ello resultan concepciones diferentes sobre estilos de liderazgo y sistemas motivacionales. En la selección, los criterios se amplían en busca de características de personalidad que se adapten a organizaciones abiertas al cambio.

Las técnicas de selección, aunque continúan con mayor énfasis en los requerimientos del puesto, se busca además ciertas características de participación, mayor compromiso para mejorar el puesto al que es candidato.

1.4) RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos se inclina hacia el mejor aprovechamiento del potencial humano para el desarrollo y mantenimiento de la empresa. Es así que una vez visto que el hombre en la industria como trabajador necesita de incentivos motivacionales tanto económicos como sociales y humanos para estar a gusto en la misma y de este modo obtener una mayor productividad, la siguiente parte sería el hecho de aprovechar este potencial de la mejor manera posible.

Para Fernando Arias Galicia " la Administración de Recursos humanos" es: "el proceso administrativo aplicado al asentamiento 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 propia empresa y del país en general " . (2)

" D. McGregor,(1960) distinguió dos concepciones de la administración basadas a su vez en dos suposiciones opuestas acerca de la naturaleza humana, una llamada tradicional; o teoría X, que se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas sobre el hombre la cual, parte del supuesto de que las personas tienden a comportarse con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, etc.".(4), para McGregor, estas características no son inherentes al hombre sino una consecuencia de alguna experiencia negativa en otra organización.

" La otra concepción denominada Teoría " Y ", propone que para el hombre el trabajo es algo natural. Dentro de esta concepción se encuentra; un proceso de administrar oportunidades, liberar potenciales, motivar el crecimiento y proporcionar orientación, es decir que propone un estilo administrativo francamente participativo y democrático, basado en los valores humanos." (4)

Así como todas las organizaciones tienen objetivos a cumplir, así también la "Administración de Recursos Humanos" tiene sus propios objetivos, de acuerdo con Chiavenato estos son:

- 1.- " Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena de Recurso humano y alcance de objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles". (4)

La tarea principal de los "Recursos Humanos" dentro de la organización de una empresa, es distinguir los distintos tipos de personalidades y características de cada individuo que integra la organización, con la mira de fomentar en ellos la máxima eficiencia y colaboración en sus actividades dentro de las distintas funciones de la empresa, ya que si los individuos no se encuentran o no son adecuados a sus puestos, su crecimiento y rentabilidad se reducirán considerablemente.

Con el desarrollo industrial, los tratados de comercio internacional y el ambiente altamente competitivos se crea la necesidad de diseñar organizaciones altamente hábiles para enfrentarse a un mundo cambiante más allá del simple concepto. Lo primero que se necesita es contar con un factor humano capaz de asimilar y desarrollar una nueva actitud hacia el trabajo, paralelamente a esto surge el concepto de reingeniería que se refiere a reinsertar la organización sin detener la marcha de la empresa. Esto conlleva o da un giro importante tanto en las técnicas de selección como en sus estrategias, con ello se origina la creación de los Centros de Evaluación, del cual se hablará posteriormente.

CAPÍTULO II

INSERCIÓN DE LA PSICOLOGÍA EN LA

ADMINISTRACIÓN MODERNA

APORTACIONES A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

2.1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

La mayoría de los autores, e investigadores coinciden, en que la psicología industrial tiene su origen a partir de la primera guerra mundial (1914- 1918) puesto que es ahí donde se tiene un mayor auge, debido a la necesidad de hacer un reclutamiento militar masivo y es cuando se manifiesta la participación de psicólogos de "la American Psychological Association",

Sin embargo sus orígenes se remontan a unos años atrás, donde la psicología de las organizaciones o industrial, no se le conocía como tal, es decir que tenía poca importancia, pero hubo dos psicólogos industriales a los cuales se les considera como los iniciadores de este movimiento.

El primero fue Walter Dill Scott quien se pronunció en 1901, a favor de " las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad". Posterior a esto en 1903 escribió un libro llamado " the theory of advertising" el cual aplicaba la psicología al mundo de los negocios así mismo todas sus actividades desde 1901 a 1913, fueron enfocadas a propagar la utilidad de los métodos psicológicos para la solución de los problemas de negocios.

Posteriormente con las investigaciones del psicólogo Hugo Münsterberg se inicia de forma notoria la psicología industrial, él al igual que D. Scott, se interesa en promover que la psicología podría ser útil para la consecución de los fines propios de los hombres de empresa; y es a él a quien se le conoce como el padre de la psicología industrial. En 1913 publicó un libro llamado " Psicología de la Actividad Industrial ", esta publicación fue el modelo para el desarrollo de la psicología industrial.

Otra importante aportación de Muensterberg fue la elaboración de un test sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías, esto debido al número tan elevado de accidentes que sucedían.

Pero a pesar de los esfuerzos de Scott y Muensterberg, por remarcar la importancia de la psicología industrial en las organizaciones, no se mostró mucho entusiasmo en este tiempo, tal vez este desinterés se debió a que las empresas no tenían conciencia de sus propios problemas.

Retomando un poco lo dicho al principio de este capítulo, es en la primera guerra mundial donde surge el primer gran desarrollo de la psicología industrial, ya que al comenzar el conflicto, el ejército se enfrentaba a una situación completamente nueva, y básicamente la cuestión consistía en cómo seleccionar a personas que deberían ocupar puestos clave y especializados. Es así que a partir de ese momento podemos decir que se sitúa el primer éxito de la psicología, ya que se tenía que desarrollar un método para la expedición del rendimiento en una tarea. En consecuencia era necesario disponer de algún medio para conocer el nivel intelectual de los reclutas, esto se había convertido en un problema, porque en ese tiempo los únicos instrumentos que se conocían y medían la inteligencia eran las escalas elaboradas por Binet en Francia, y eran dirigidas a el área educativa y eran aún más difícil porque estaban diseñadas para ser aplicadas de forma individual, lo cual no convenía a los intereses urgentes que tenía el ejército.

En consecuencia los psicólogos elaboraron dos test que median de forma aproximada lo mismo que las escalas de Binet, el Army Alpha, para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos, con la diferencia de que podía aplicarse de forma colectiva. Debido al éxito de los test dentro de la milisia las escuelas, los negocios y otros organismos de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas; inclusive los mismos test que el ejercito había utilizado, fueron adaptados para el uso civil.

" En este momento se introduce por primera vez el concepto de "identificación" en las áreas de selección y colocación del empleado, ya que con este concepto lo que se intenta es ligar a la persona adecuada con el trabajo, esto es debido a que se empieza a denotar características individuales únicas, cualidades y requerimientos del trabajo necesarias para que se ajusten de la mejor manera posible ". (19)

De forma paralela, en este periodo se siguieron viendo avances, un ejemplo de ello es la famosa serie de estudios realizados en la planta de la " Western Electric Company " o también llamados estudios de " Hawthorne" donde se abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. " Estos estudios proporcionaron las bases para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas ".(26)

En los años posteriores a la primera Guerra Mundial, se sentaron las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, es decir que desde 1918 hasta la década de los años 50 ´s. la orientación de la psicología industrial consistió en que los directivos empresariales definían los problemas y los psicólogos industriales los resolvían, el interés básico de este periodo fue la selección de personal y para la diferenciación de los aspirantes fueron elaborando test y escalas que los ayudarían a realizar dichas tareas.

Durante el desarrollo de la segunda Guerra Mundial (1940- 1945) uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria fue la enorme contribución que esta hace a la milicia, lo que demostró que la psicología aplicada podía ofrecer innumerables contribuciones prácticas , con el inicio de la guerra, intervienen más de 2,000 psicólogos donde su principal contribución al igual que la primera guerra mundial fue el aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio, donde se requerían de actividades especializadas.

En este periodo surgió una nueva prueba de clasificación general en el ejercito; el " Army General Classification Test " (A.G.C.T.) que junto con otras que no fueron tan conocidas y las pruebas Alfa y Beta sirvieron para clasificación de varias posiciones en el ejercito. Como dato relevante diremos que la "Picotecnia" empieza a aplicarse en Francia al medio industrial y económico a partir de 1920 a 1945, teniendo en cuenta que a William Stern (1871- 1938) se le atribuye el verle dado este nombre a la técnica del uso de pruebas psicológicas, además de que elaboró también diferentes pruebas para la medición de la inteligencia individual introduciendo el coeficiente intelectual (C.I).

2.2. CONTRIBUCIONES

las contribuciones más importantes de la psicología industrial a la práctica profesional de personal han sido las siguientes:

- Las pruebas psicológicas.
- Entrevista.
- Evaluación de las aptitudes.
- Periodos de capacitación.
- Estudios de fatiga y monotonía.
- Seguridad e higiene.
- Análisis del trabajo e ingeniería humana.

De las cuales las principales aplicaciones de estos instrumentos son :

- Las pruebas de empleo.
- La colocación del trabajo.
- Los ascensos.
- Entrenamiento. (25)

2.3. RESUMEN DE TEORÍAS REVISADAS EN LOS CAPITULOS I Y II.

Los avances que se han tenido del proceso de selección de personal están estrechamente relacionados con la evolución de la administración moderna y la inserción de la psicología en las organizaciones. Estos eventos son, en primer instancia la "Revolución Industrial", donde se abre todo un campo, propicio para la investigación y aspectos conductuales de los obreros, y los primeros intentos de procesos de administración de Recursos humanos como selección y análisis de puestos. Para responder a la necesidad de la división y especialización del trabajo.

La "Administración Científica" empieza así a cobrar fuerza debido a su principal exponente F. Taylor (1916); este realiza una serie de estudios, donde trata de entender o dar una explicación a los procesos y problemas que se suscitan en las recientes industrias, es decir, que se evalúa al factor humano desde un enfoque ingenieril, mecánico y sistemático. Aunque tuvo muchas aportaciones para el proceso de selección, colocación y capacitación, sus métodos no eran los más adecuados en lo referente al comportamiento humano.

Como consecuencia de estas deficiencias y debido a que el obrero estaba perdiendo su individualidad y cada vez eran más monótonas sus actividades se inicia otro movimiento denominado "Relaciones Humanas"(1932), " donde su principal exponente E. Mayo realizó una serie de estudios, con los cuales concluyó que para lograr la armonía en el trabajo así como la eficiencia en la productividad eran necesario tomar en cuenta las condiciones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales que, a la vez de dar éxito a la organización hace que los individuos se sientan satisfechos en lo personal "(9)

En lo que respecta a la "Administración de Recursos Humanos", su finalidad principal es el ver cómo se pueden aprovechar de la mejor manera las habilidades, experiencia y capacidades, del hombre. la diferencia que tiene con la anterior es precisamente el enfoque que cada uno le da al recurso humano, es decir hacerlo sentir bien en su trabajo que se sienta integrado al grupo con el que labora, en sí motivado, pero que a su vez se aprovechen mejor todas aquellas habilidades que posee y de este modo llegar a un mismo objetivo que es la mejor y mayor productividad.

Al iniciarse el movimiento de la "Psicología Industrial", surge toda una serie de avances y aportaciones muy valiosas, una de estas es la inmersión por primera vez del psicólogo en la industria, así como la utilización de pruebas psicométricas para la selección de personal, entre otros. Este movimiento al igual que los anteriores surge con el fin de estudiar los diversos problemas que se presentaban en las organizaciones, aún más para seleccionar al personal adecuado para el puesto adecuado.

Con la revisión que se hizo sobre estos movimientos podemos denotar que hay una concordancia; que es el estudio del recurso humano desde el punto de vista de actitudes, comportamiento y motivadores que lo impulsan a trabajar. La connotación que se le da al factor humano, paralelamente conlleva cambios en los enfoques de la selección de personal, de ser un candidato para un puesto, a este se le seleccionará para ser un candidato que forme parte de una cultura organizacional para desarrollarse en plan de carrera.

La principal aportación de los psicólogos en los últimos años fue; el papel que juegan los grupos informales en la motivación del trabajador. A su vez y de forma paralela, las técnicas de selección continúan con mayor énfasis en los requerimientos del puesto, además de que se buscan ciertas características de participación, mayor compromiso para mejorar el puesto al que se es candidato.

CAPÍTULO III

EL ANÁLISIS DE PUESTOS

3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

Las bases en las que se sustenta el proceso de Reclutamiento y Selección de personal están en el perfil o descripción del puesto, el cual a su vez es el resultado de la técnica llamada análisis de puestos, esta viene siendo la antesala de dicho proceso.

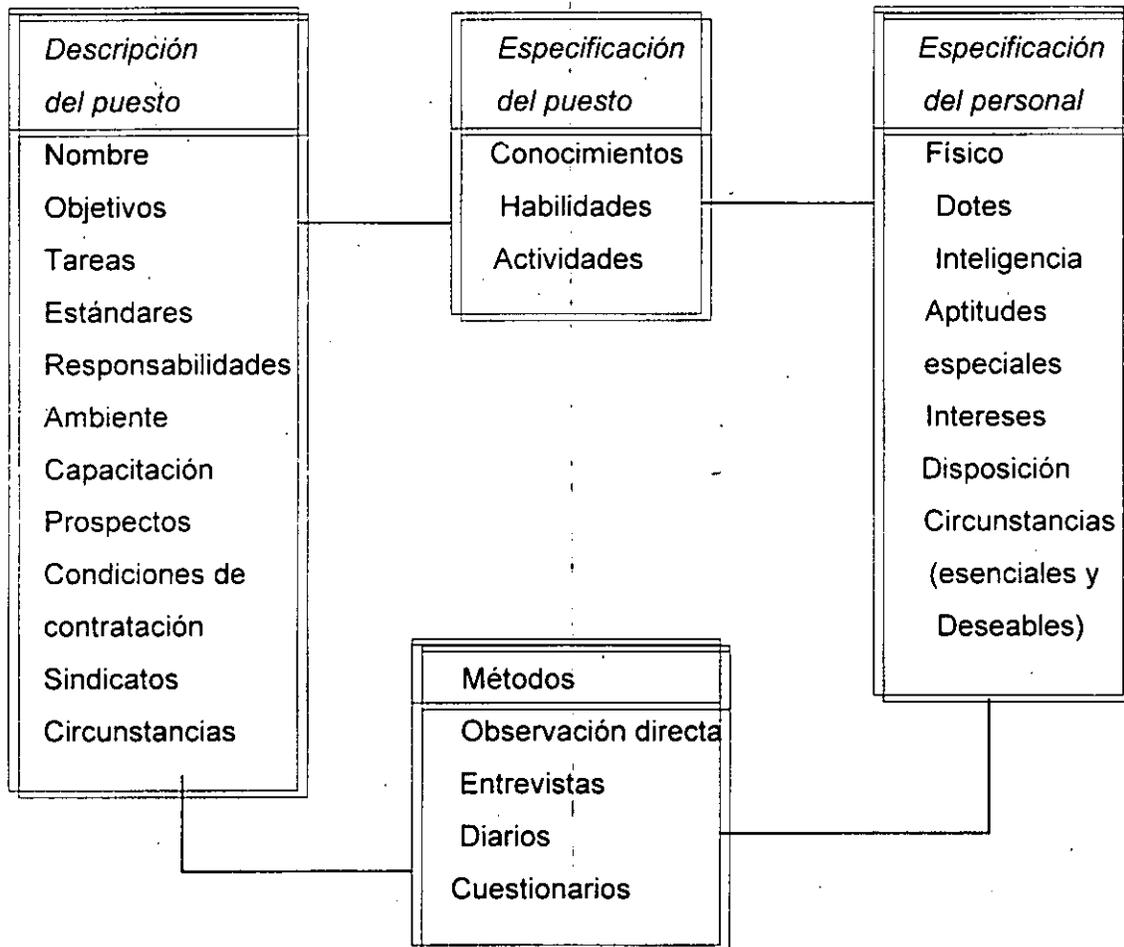
En la administración de recursos humanos es una función clave; ya que es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, y es un prerrequisito para la evaluación del puesto y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo. y tiene como finalidad el conocer lo que cada trabajador hace; así como las aptitudes requeridas para desempeñar eficientemente el puesto.

Tyson, divide el análisis de puestos en tres componentes:

- 1.- La descripción del puesto: donde se refiere a las tareas, deberes, objetivos, circunstancias, estándar y ambientales, que constituyen el puesto.
- 2.- Especificación del puesto: se refiere al desglose de las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñarse de manera efectiva en un puesto. Por lo general se empieza en términos conductuales.
- 3.- Especificación del personal: es una interpretación de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que necesita para desempeñar el trabajo de modo efectivo.

No existen formatos estándar para estos tres elementos de análisis de puestos, la manera en que se usan puede variar en forma considerable de una organización a otra, según el tamaño de la empresa, así como las políticas de la misma. (ver cuadro No. 1)

De manera esquemática el autor resume los elementos principales del análisis de puestos:



cuadro No. 1

La técnica de análisis de puestos es útil, ya que de ella se puede obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización. La técnica consta de cinco pasos.

- 1.- La recabación metódica de los datos, así como la precisión de los mismos, es decir, que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización, aquí el analista debe procurar obtener la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible.
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo, es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
- 3.- Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar acabo el análisis de puestos.
- 4.- Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis.
- 5.- Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento optimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio.(22)

Las partes en las que se dividen el análisis de puestos son:

- Encabezado: en este se identifican los datos generales de la organización como son; razón social de la empresa, rama o giro(a que se dedica la empresa), domicilio de la empresa.
- Identificación del puesto: este contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o puestos que conforman la organización, como son; el nombre del puesto, clave del puesto, nivel jerárquico (dentro de la empresa), ubicación del puesto (donde se encuentra dentro de la empresa), sueldo mensual, compensaciones, otro nombre del puesto especificar tipo de contrato tipo de puesto, número de empleados en el puesto jornada de trabajo, puesto inmediato superior, puesto inmediato inferior, supervisión recibida(tipo de supervisión que recibe el puesto).
- Descripción genérica: en esta se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.
- Descripción específica: aquí se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado. (Estas deben ser registradas en un orden cronológico según la importancia de cada una).
- Especificación del puesto: la especificación se deriva de la descripción del puesto donde se pone más énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo, dichos requisitos o factores pueden ser por ejemplo: la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad, las condiciones de trabajo.
- Perfil: este especifica el grado en que se requieren las principales características que deben poseer el individuo para ocupar el puesto en especial.

3.2. ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EJECUTIVOS.

“ El proceso para realizar un análisis de puestos para ejecutivos, además de tomar en cuenta el proceso administrativo, privilegiará la planeación estratégica; ya que son ellos quienes tienen que impulsar y moderar la vida de toda organización, este tipo de análisis presenta una serie de dificultades, una de ellas es buscar la adaptación “hombre - puesto”, es decir que dado a las funciones que ha de realizar en un puesto ejecutivo, es necesario contar con el “hombre adecuado para el puesto adecuado”, pero a pesar de que en todo puesto es aplicable este concepto, a nivel ejecutivo es de mayor observancia y rigor, ya que dependerá del ocupante de dicho puesto cubrir no sólo los requisitos óptimos para ocupar el puesto, sino que también los empleará para hacer reformas e innovaciones para poder lograr un mayor desarrollo organizacional ”. (9)

A continuación haremos una descripción de los componentes del “análisis de puestos para ejecutivos” dado por Elba Gama B.;

1.- Identificación del puesto.

2.- Posición en la estructura de la empresa; es decir, que se incluirá un organigrama de la empresa, señalando el puesto analizado, así como el puesto inmediato superior y los puestos colaterales y de los puestos subordinados.

3.- Propósito general; en este se hace un resumen en la cual se especifica en forma clara y general para qué fue creado el puesto, que resultados se esperan obtener y qué funciones se desempeñarán en él, es decir, el objetivo del puesto.

- 4.- Dimensiones; una vez que se inicia el análisis, éste debe presentar un resumen claro de las dimensiones que tienen el puesto, tanto dentro como fuera de la organización y que tienen repercusión en la metas establecidas, como por ejemplo: finanzas, personal, tramites, contactos.
- 5.- Finalidades básicas; aquí se registran los resultados finales esperados, es decir, para obtener una mayor claridad de las funciones a realizar en el puesto.
- 6.- Descripción específica; en este se registran las funciones del puesto en forma detallada asignándole un tiempo aproximado a cada una de ellas, así como especificar si son diarias, periódicas o eventuales.
- 7.- Requisitos; la finalidad de este es poder establecer requerimientos que deben ser satisfactorios por el candidato a ocupar el puesto. Sin duda esta es la parte más importante ya que por este medio se especifican las cualidades requeridas por la organización para ocupar ese puesto en especial." (9)

Se hace hincapié en que las cualidades siempre estarán en función de las necesidades de la organización, pero las más comunes para un nivel ejecutivo son::

- a) Identidad; en esta se captan los siguientes requisitos: edad , sexo, estado civil, etc.
- b) Conocimientos; en esta entra lo que es la acreditación de conocimientos académicos, así como el nivel cultural y experiencia necesaria que haya adquirido en puestos similares.
- c) Personalidad; se define como tal, las características psicológicas deseables de la persona, así como la importancia y responsabilidad con que se ejecutarán las funciones.

8.- Autoridad: en esta se debe especificar de forma clara los alcances de la autoridad que tiene el puesto, tomando en cuenta las funciones que realizará el ocupante dentro de los parámetros que marca la organización. Aquí la autoridad puede ser de tres tipos:

Autoridad formal; que es ejercida por el ocupante del puesto, en el momento de delegar funciones a otras personas de un nivel organizacional inferior, esta puede ser; lineal ; cuando los subordinados están bajo la línea de mando de un sólo jefe. Funcional; cuando los subordinados, realizan funciones delegadas por dos o más jefes.

Autoridad técnica; la cual se conoce como "staff" y es la que se ejerce sobre un asesor o grupo de técnicos que prestan sus servicios ya sea de forma interna o externa en una organización.

Autoridad operativa; esta más que delegar funciones a los subordinados decide en forma personal lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y ver que se realice.(ver cuadro No. 2)

	<i>Formal</i>	Lineal Funcional
<i>Autoridad</i>	<i>Técnica</i>	"staff"
	<i>Operativa</i>	Lo que se debe hacer. Cómo se debe hacer. Ver que se haga.

(cuadro No. 2)

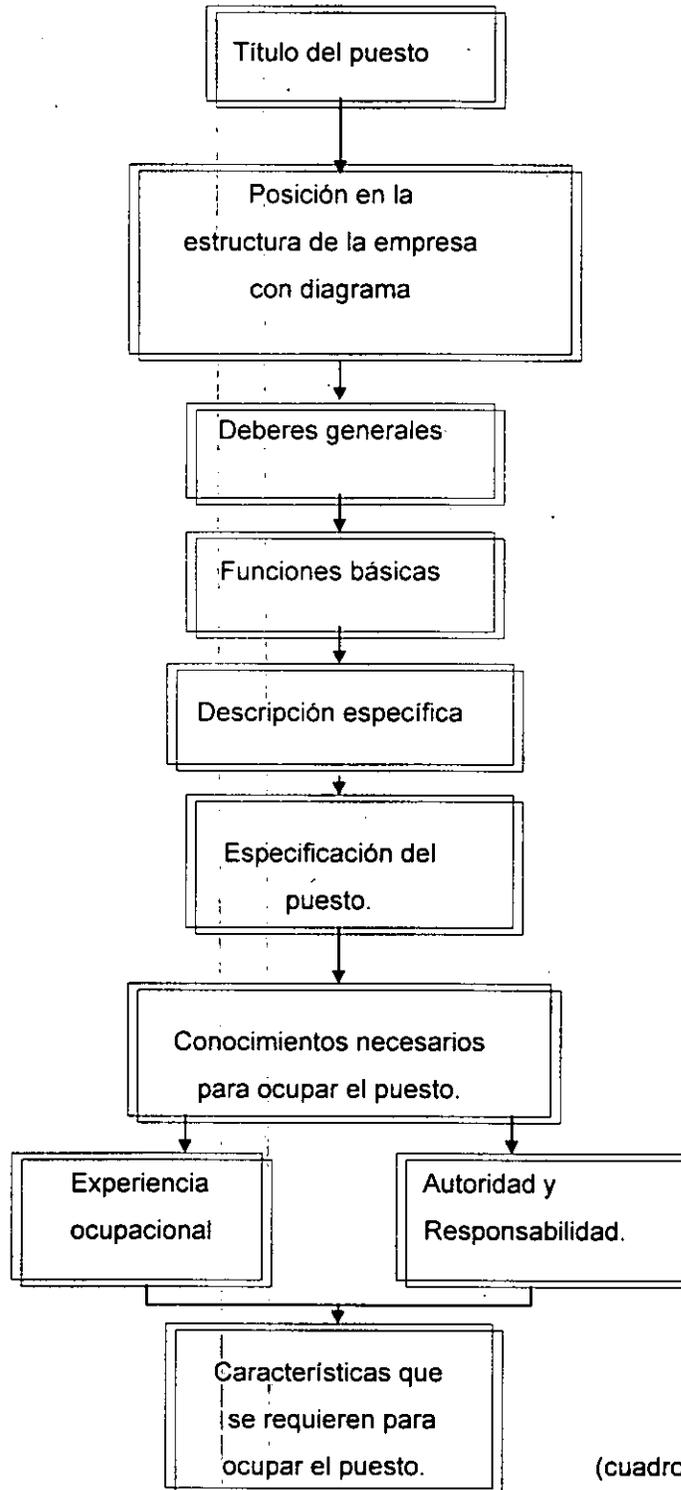
3.3. RESUMEN

El análisis de puestos ya sea a nivel operativo, de mandos medios, o ejecutivo, es una de las bases en la infraestructura de la organización; por lo tanto es parte fundamental para cualquier proceso que se quiera realizar, como por ejemplo :

- valuación del puesto.
- valuación del desempeño.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Manejo de conflictos.
- Calificación de méritos, entre otros.

En el cuadro 3 se presenta de forma esquemática los elementos que integran un análisis de puestos para ejecutivos.

Elementos que integran un análisis de puestos para ejecutivos



(cuadro No.3)

CAPÍTULO IV

MÉTODOS TRADICIONALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

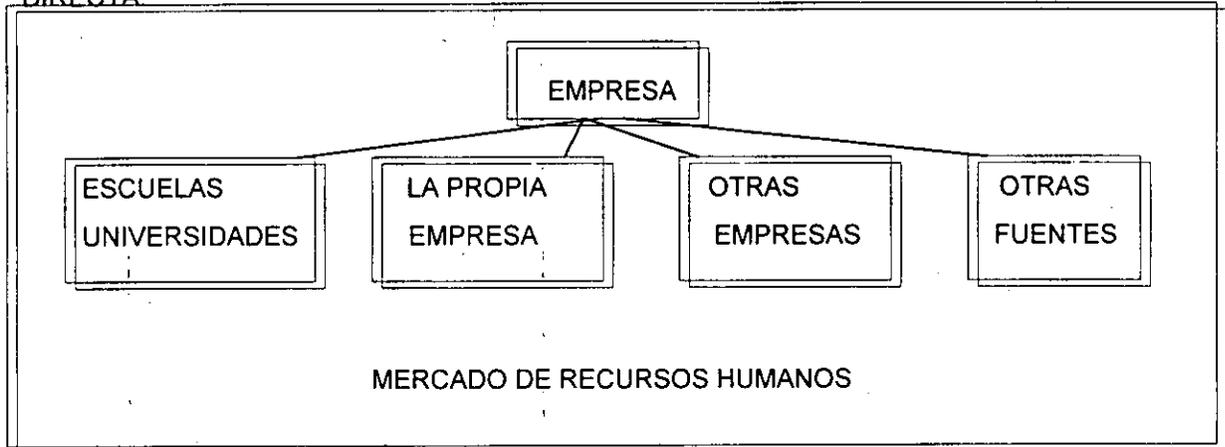
4.1. EL RECLUTAMIENTO.

El término de Reclutamiento tiene su origen en el área militar, para llevarlo a cabo era necesario hacer una convocatoria obligada para todo ciudadano que alcanzaba en ese tiempo la mayoría de edad. Pero visto del lado empresarial, también es una convocatoria con la diferencia de que en este caso es al candidato, y además es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de mano de obra. Es decir que el reclutamiento es atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, para candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado.

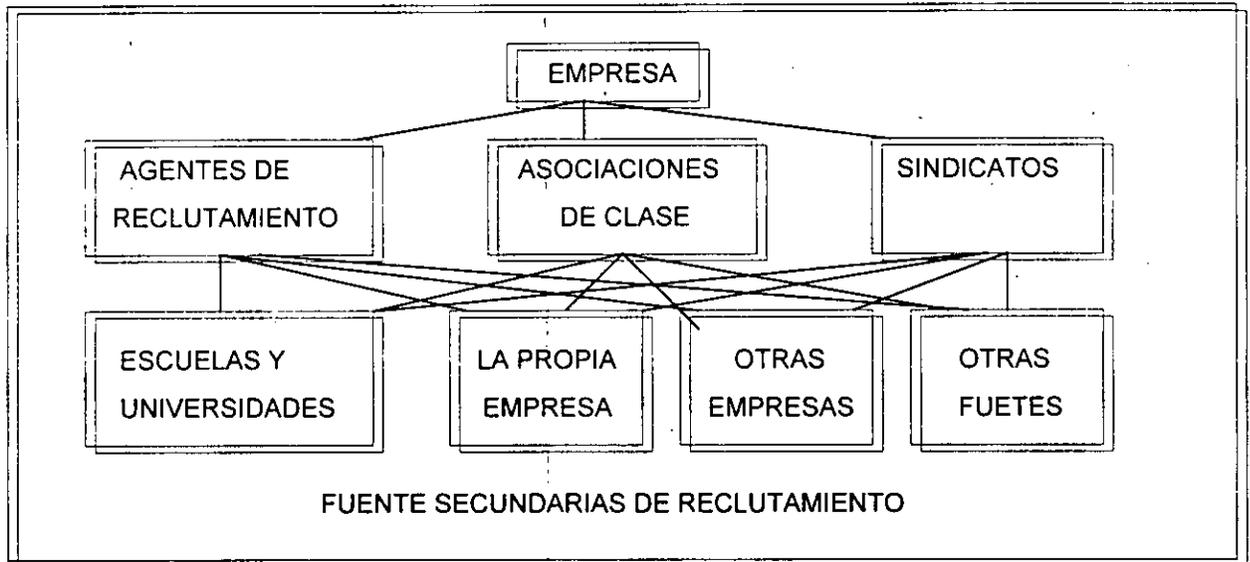
“ Este proceso empieza a partir de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos en la organización, por lo tanto los encargados del reclutamiento deben saber cuales son las vacantes abiertas en la empresa, localizar donde están los candidatos, y verificar como informales de las oportunidades del trabajo que la empresa ofrece y que se interesen, de esta forma se presentan para una entrevista inicial ” (5). Aquí es importante mencionar que para lograr un reclutamiento eficiente, es necesario saber el papel que desempeñan las políticas de la organización para la selección de personal.

De forma esquemática veremos que el reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado; el cual exige información y persuasión dicho proceso se puede realizar de dos formas: la primera es la forma directa, y la otra es la forma indirecta. (ver cuadro No. 4)

DIRECTA:



ó de forma INDIRECTA:



(cuadro No. 4)

“ Como podemos ver en estos cuadros el problema básico de toda organización es el diagnosticar las fuentes que proporcionen recursos humanos que le interesen de una manera más específica. pero para que se lleve a cabo este fin, la iniciación de este proceso depende de la decisión de línea, es decir que el reclutamiento no es válido sino es autorizado por el “órgano” que posee el puesto vacante ”. (5)

4.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las empresas solicitantes se valen, de diversas técnicas de divulgación para atraer candidatos, estas técnicas o fuentes pueden ser de dos tipos :

a) internas: estas se refieren a las que se encuentran en la propia empresa, y ya no es necesario tener contacto con personas o lugares de fuera.

Siendo las principales:

Los sindicatos: que de acuerdo al reglamento del contrato colectivo del trabajo, que establece la empresa es una de las principales fuentes, en lo que respecta al personal sindicalizado sin considerar al personal de confianza.

El archivo o cartera: la cual se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores, sin haber sido utilizados por varias cuestiones, y cuando son revisados se ve con los requisitos del puesto vacante.

Por familiares y recomendados: en este caso si la empresa lo permite, se volietinará la vacante entre los empleados, esto con el fin de tener contacto con familiares o conocidos que reúnan las características del puesto vacante.

b) Las fuentes externas: se empiezan a usar una vez que se a determinado la vacante y la organización trata de ocuparla con personas extrañas, es decir con candidatos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Como fuentes externas tenemos:

Profesionales y educativas; aquí la empresa se dirige a instituciones educativas, como pueden ser universidades, agremiaciones estudiantiles, tecnológicos o institutos.

Agencias de reclutamiento; la finalidad de estas es ayudar a las empresas de cualquier nivel para la adquisición de recuso humano que necesiten, ya sea de alto o bajo nivel.

Bolsa de trabajo; algunas instituciones brindan un servicio más que para la empresa, a la gente que busca empleo, a los candidatos se les informa sin costo alguno de las vacantes que hay en varias empresas con las que tienen contacto, en esta no hay evaluaciones previas a los solicitantes sino que dejan esta función a las empresas solicitantes.

Candidatos espontáneos; son personas que se presentan en la empresa solicitando empleo, la solicitudes que se consideran de interés se archivan asta que se de una vacante, estas solicitudes serán validas en un periodo de un año, se desechan.

Anuncios de periódicos y revistas; estas son consideradas como más eficientes para atraer candidatos, es decir, que es más cuantitativo que cualitativo por que se dirige a un amplio público en general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

"Ferias de empleos"; esta se organiza generalmente por universidades a través de sus bolsas de trabajo, puede realizarse por un fin de semana, uno o dos días, semestralmente, en un centro de conferencias, etc., donde se instalaran módulos de información indicando la institución, vacantes (si las hay) y prestaciones otorgadas para que los alumnos interesados llenen solicitud de empleo, estas ferias son dirigidas a profesionistas de los últimos semestres.

Sistema computarizado; esta es de las más actuales, ya que son consultas por computadora que se realizan a través de una base de datos, el cual es un sistema de enlace entre empresas, que consiste en intercambiar la cartera de vacantes que tiene la empresa con otras que ofrecen empleo ". (21)

El psicólogo o reclutador generalmente se apoya en medios de comunicación como son:

Los anuncios; ya que para la empresa son el medio más común por el cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan.

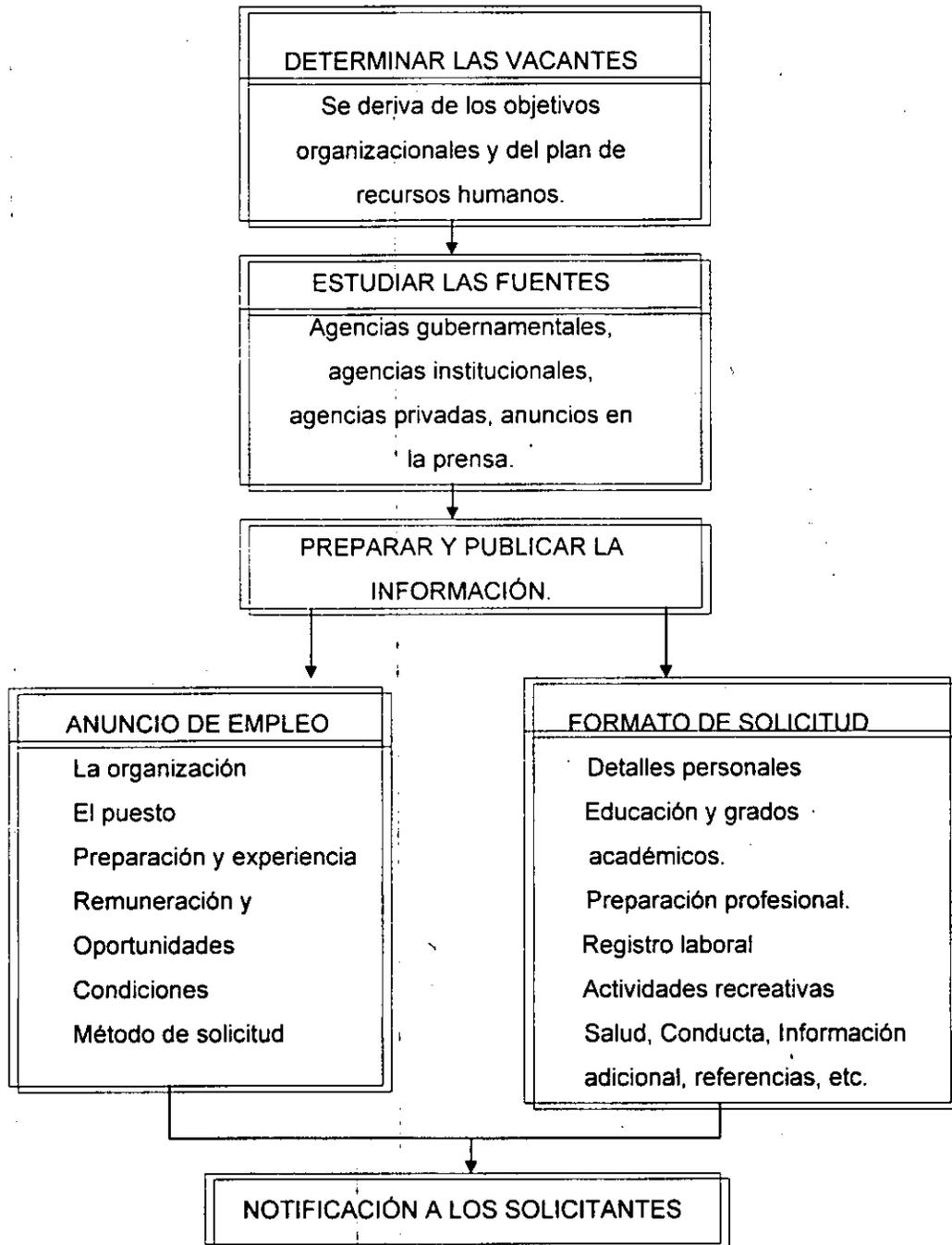
El uso de la prensa : ya sea local o nacional y en ocasiones la televisión o la radio. Los impresos; son muy importantes ya que por medio de estas se anuncia la vacante y estas bien pueden ser revistas profesionales y especializadas, el periódico, boletines, etc.

Grupos de intercambio: estos están formados por personas que se responsabilizan del reclutamiento en sus empresa, la finalidad es realizar justas de intercambio de cartera interna de vacantes, se realiza mensualmente y a su vez se integra un reporte estadístico para ver su efectividad.

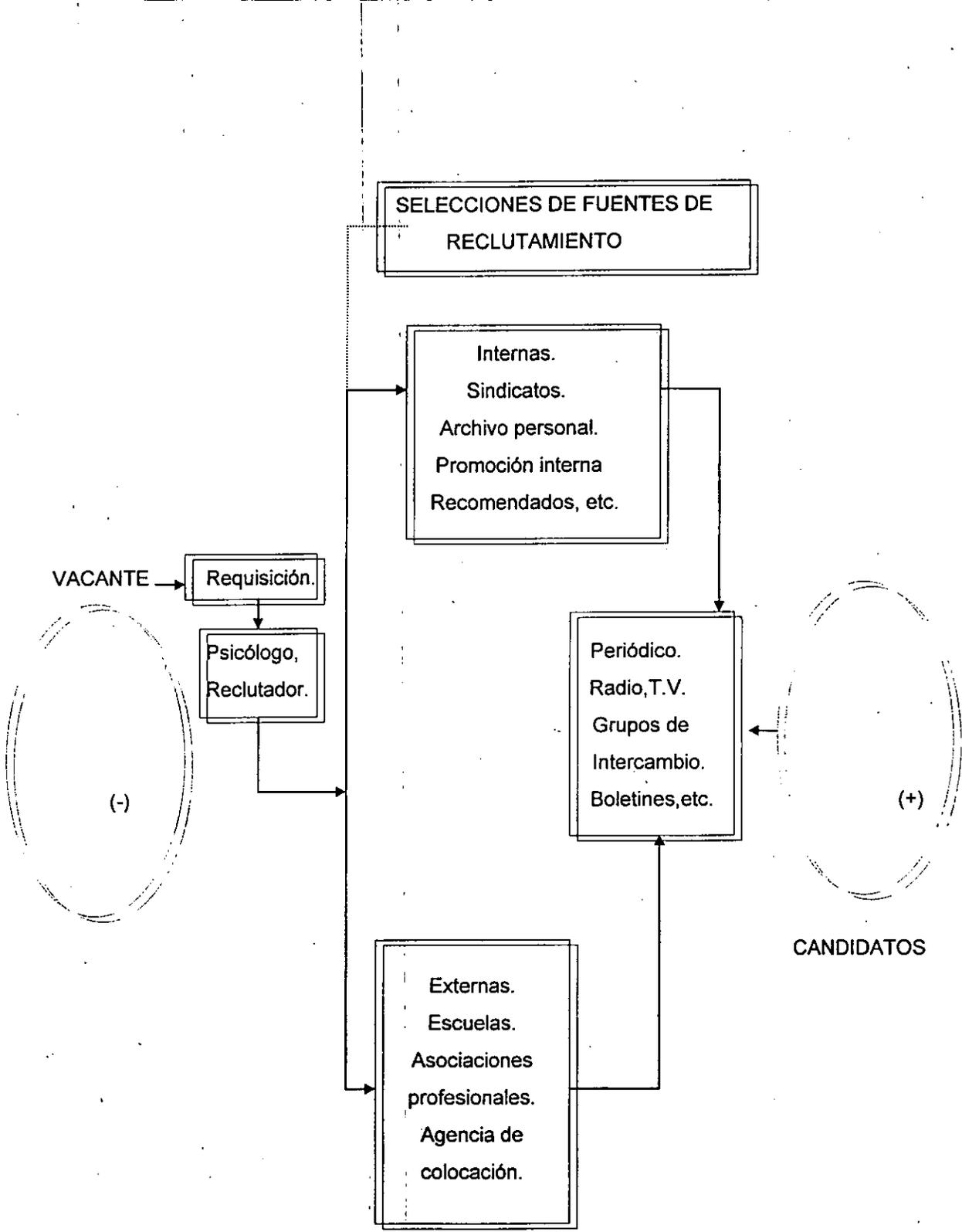
Para que un reclutador tenga éxito en éste proceso y que se pueda hacer una selección adecuada de los medios de reclutamiento se debe considerar los siguientes puntos:

- a) Políticas de la institución.
- b) Presupuesto disponible para el reclutamiento.
- c) Urgencia con la que se debe cubrir una vacante.
- d) La importancia de la contratación.
- e) la dificultad de encontrar al candidato.
- f) Número de vacantes a cubrir con el mismo perfil.

En los cuadros 5, 6 y 7, se presenta de forma esquemática el proceso de reclutamiento, de acuerdo a los criterios de Tyson, Jaime Grados y Chiavenato:



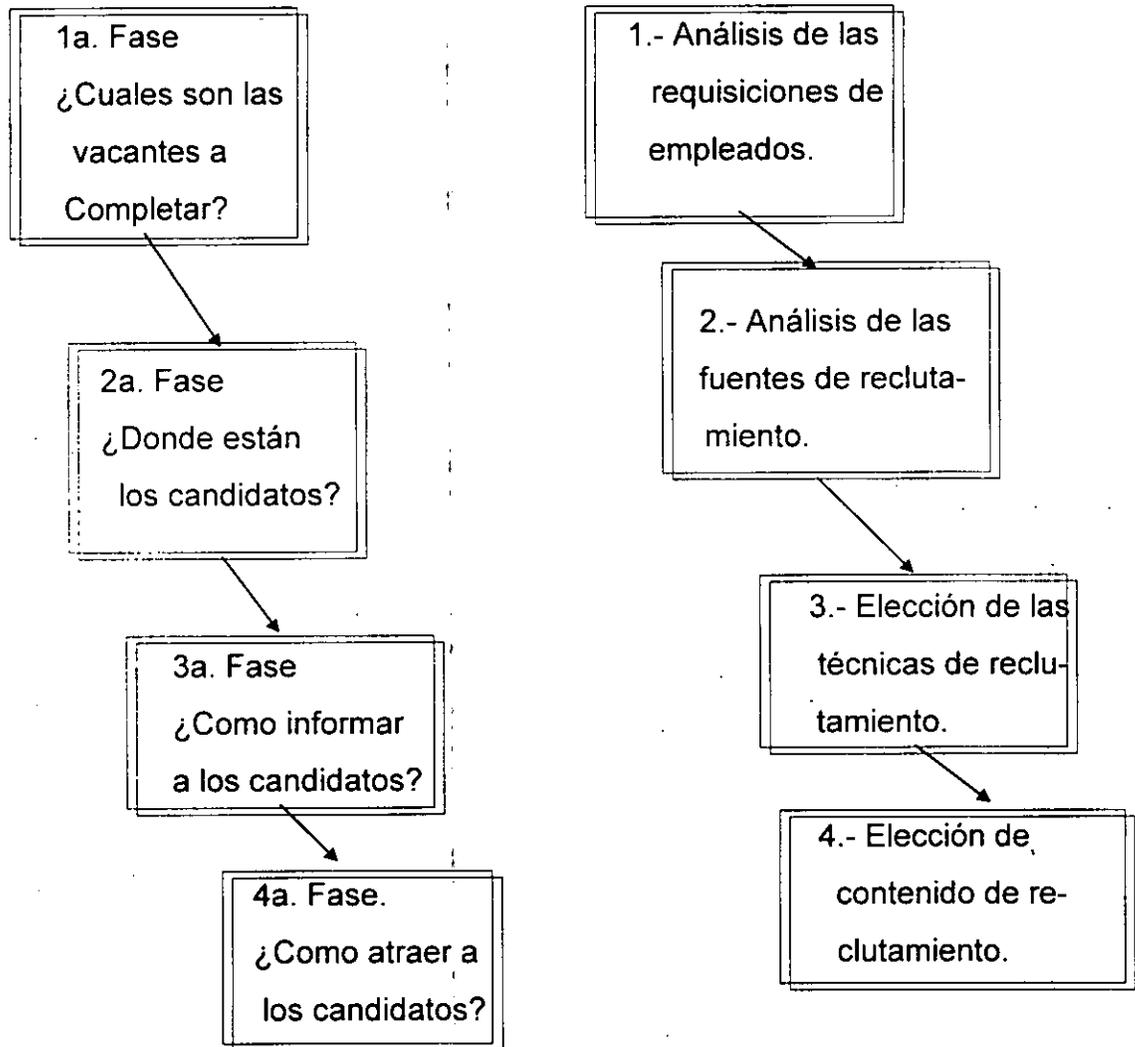
(cuadro No. 5 Tyson)



PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

(cuadro No. 6)

FACES DE RECLUTAMIENTO



(cuadro No. 7)

4.3. PROPÓSITOS DIRECTOS

Se define como tales; el buscar, evaluar, obtener, la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos y producir exitosamente el trabajo de la organización.

" Las funciones del psicólogo como reclutador son:

- a) Buscar, colocar y conservar los recursos humanos.
- b) Actuar con base a las políticas de la empresa.
- c) Manejar eficientemente las fuentes y medios de reclutamiento.
- d) Conocer los puestos y las habilidades que los constituyen.
- e) Establecer contacto inicial con los candidatos.
- f) Despertar interés a los aspirantes de que el trabajo es importante y satisfactorio, con el fin de atraerlos y sientan el deseo de colaborar con la empresa.
- g) Conocer las prestaciones que otorga la empresa.
- h) Aclarar dudas al solicitante ". (20)

" Una vez que se ha seguido el proceso de reclutamiento y que se ha encontrado a un número suficiente de solicitantes para la vacante se da inicio al concurso de selección, para que se de en forma más eficiente esta fase, es necesario definir el desempeño, es decir, analizar de forma detenida las especificaciones del cargo que debe ser llenado y sobre esa base producir una descripción del puesto y una especificación del personal, esto con el fin de dar una mayor objetividad y precisión a la selección del personal". (5)

4.4. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de la selección de personal, es uno de los campos más antiguos dentro de lo que es la Psicología aplicada, es decir que este empezó aproximadamente en 1910, cuando los Psicólogos diseñaron los primeros procedimientos de selección para nuevas ocupaciones, lo importante de este proceso es que tiene varias funciones, no solo es el buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan sino que también es el analizar las habilidades y capacidades de dichos solicitantes, para decidir sobre bases objetivas quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y saber que posibilidades tienen de un desarrollo a futuro tanto personal como en la organización.

El hecho de la predicción es en realidad un problema, ya que implica predecir cual de los individuos que solicitan un puesto en particular, es el más capacitado para desempeñarlo, este proceso es de alguna manera un intercambio de intereses dentro de la organización que busca contratar un individuo, como el interés propio del individuo, para que este pronóstico sea tan factible y válido como sea posible.

Así de este modo se convierte en un círculo donde hay beneficios y avances mutuos tanto para la empresa que adquiere nuevo personal, como para los candidatos que son empleados en ella.

4.5. DEFINICIÓN

Para Chiavenato, este proceso es : “ una comparación y una elección de candidatos, lo que involucra una función de staff y una responsabilidad de línea “. (5)

Para Tyson; “ lo esencial de esta tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para el puesto que se encuentra vacante en ese momento “.

Para el Dr. Jaime Grados : “ la selección es un procedimiento que permite la selección de la persona idónea para un puesto determinado a un costo adecuado ”.

Uniendo las definiciones anteriores desarrollamos la siguiente:

La selección de personal es un proceso de comparación de las cualidades de las personas o candidatos con los requisitos del puesto vacante, y de este modo poder seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para dicho puesto, este proceso es una función de staff y una responsabilidad de línea.

“ De acuerdo con Idalberto Chiavenato, el reclutamiento y la selección de personal debe considerarse como dos fases de un mismo proceso ya que en conjugación, no es más que la introducción de recursos humanos en la organización, recordando un poco sobre reclutamiento diremos que este es una actividad de divulgación mediante la cual los candidatos se presentan o son localizados mientras que la selección como parte de integración, busca identificar y descubrir rasgos personales, con el fin de relacionarlos con las descripciones y análisis de trabajo y así seleccionar al candidato idóneo ”.(4)

Para Korman (1978) existen dos características importantes en la Psicología industrial, en lo que se refiere al proceso de selección de personal, estos son:

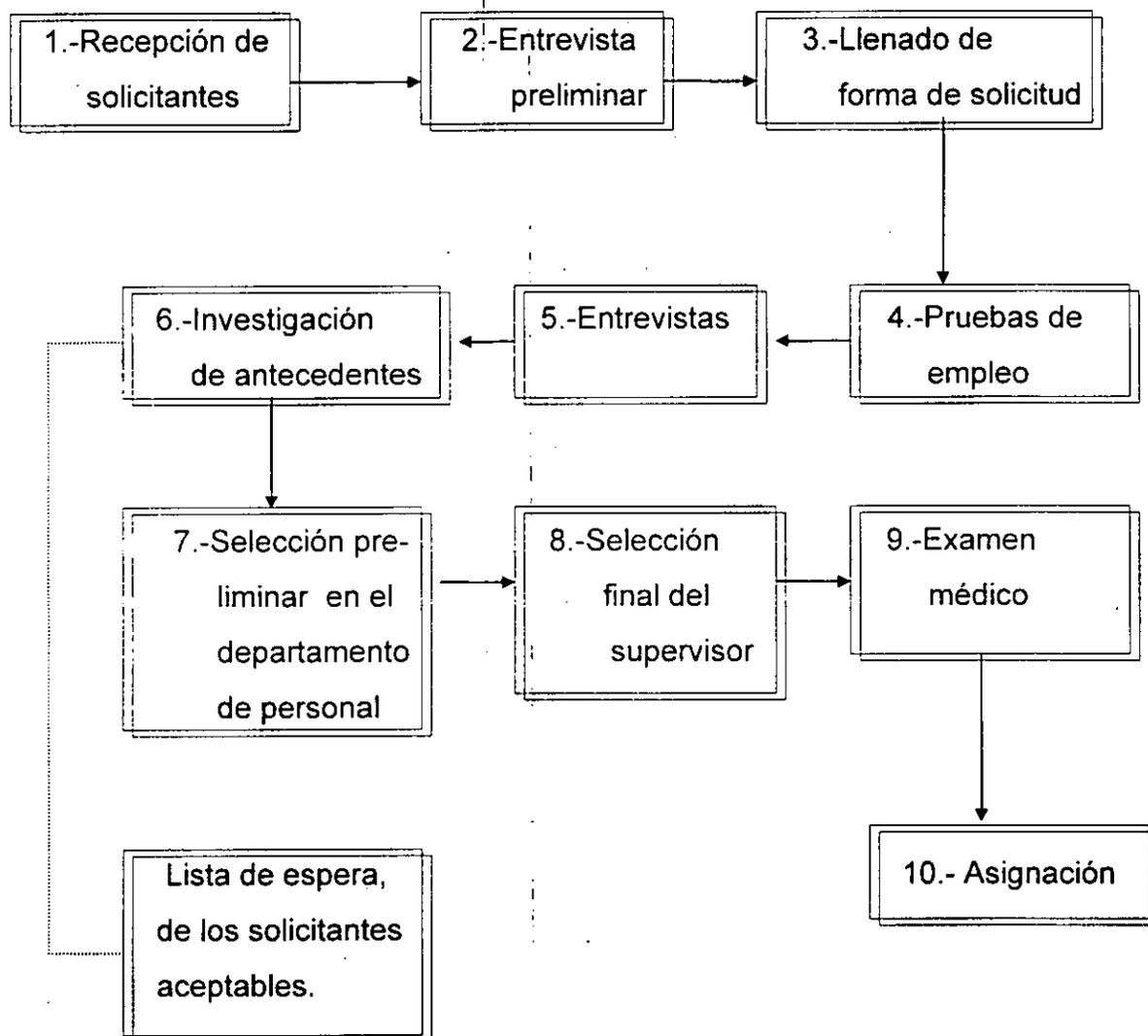
- 1.- Referente al desarrollo de más medidas Psicológicas validas; capaces de establecer el rendimiento laboral para ser utilizadas por la empresa contratante antes de decidir aceptar o rechazar a los aspirantes.
- 2.- Referente al desarrollo de una metodología capaz de evaluar la eficacia de un predictor determinado, es decir, que sea capaz de saber si predice la conducta que debe predecir ". (16)

Otro objetivo importante o principal, que resulta de este programa, aparte de que se escoge al candidato adecuado, es la reducción del índice de rotación del personal, evitando gastos cuantificables y no cualificables que implican la contratación de un nuevo personal. Esto se logra ya que existe una extensa variedad de métodos por los cuales una empresa puede realizar el proceso de selección, estas varían de acuerdo a las necesidades de cada empresa, su costo y la importancia que le otorguen al departamento seleccionador.

" Para que dicha selección sea científica este se debe basar en técnicas, las cuales no son más que los medios con las que se busca información sobre el candidato y sus características personales. Estas tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, además de que buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, lo cual va a depender mucho de la calidad de estas técnicas y de los profesionales que los utilizan, es por esto que muchas técnicas de selección solamente pueden ser aplicadas por Psicólogos que evalúan sus resultados ". (6) Para ejemplificar lo anterior véase el cuadro No. 8 donde se ve de forma detallada los pasos que se siguen en el proceso de selección de acuerdo con Chruden.

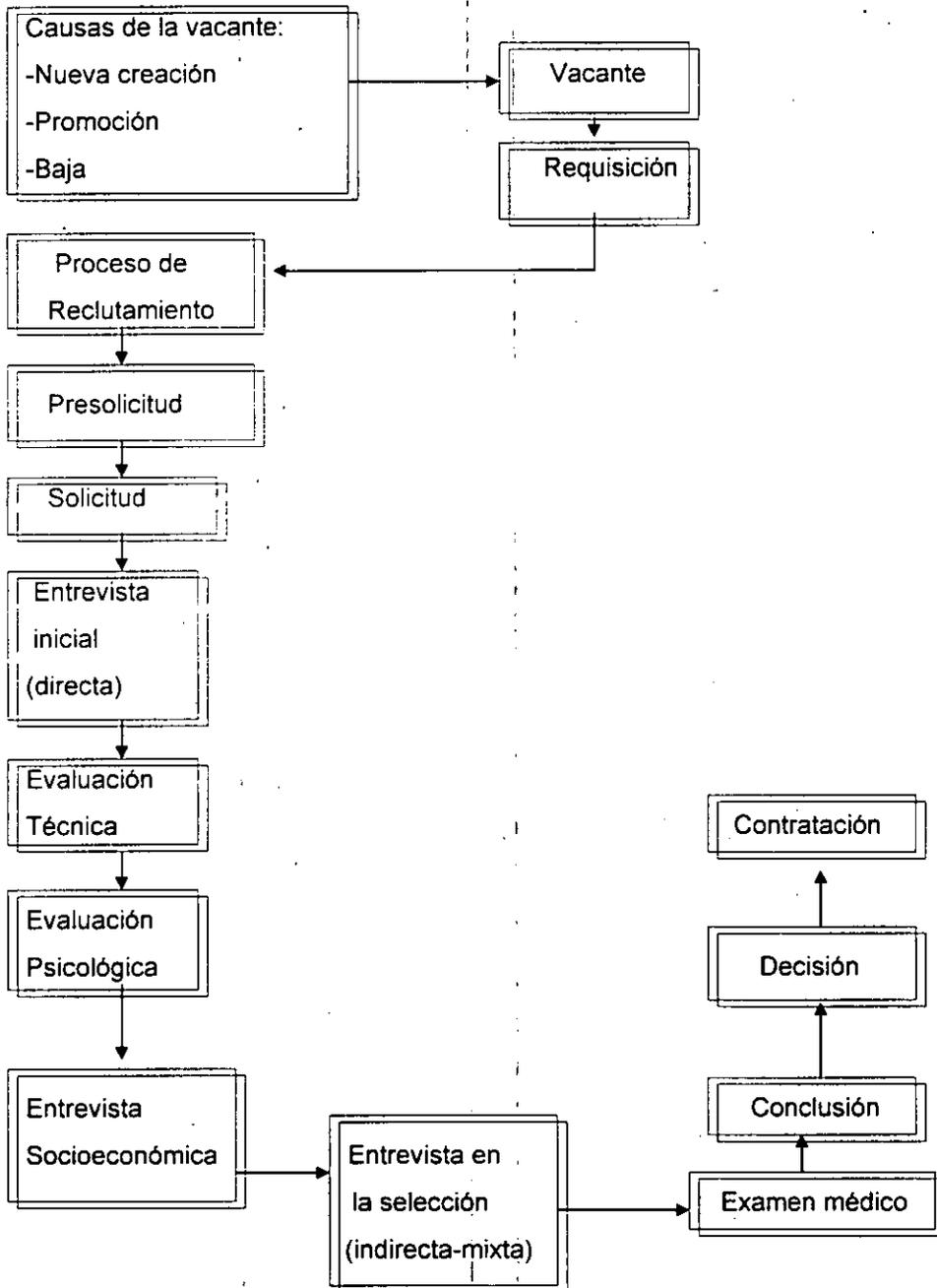
El hecho de que muchas de estas técnicas sean sólo usadas por los psicólogos, es precisamente porque tiene la preparación adecuada para este fin, es decir que son los más capacitados en lo que se refiere al comportamiento humano y además muchas de estas técnicas en sus inicios fueron creadas y perfeccionadas por los mismos psicólogos.

PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



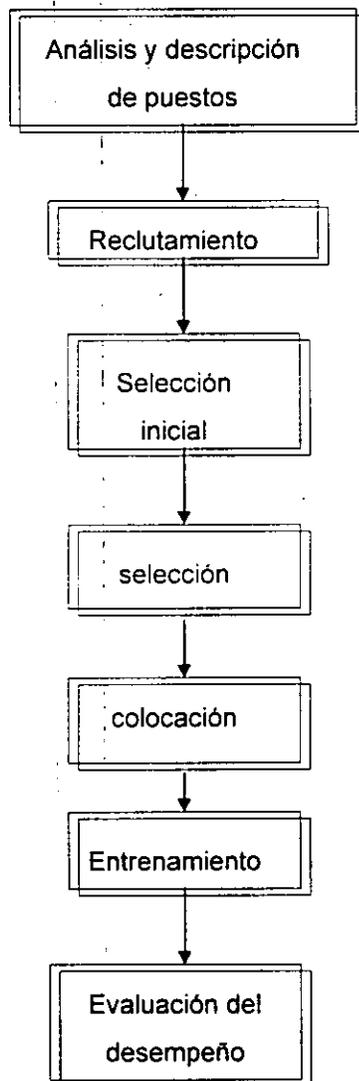
(cuadro No. 8)

En el cuadro 9, Jaime Grados nos muestra el proceso que se sigue en la selección así como las posibles causas de la vacante.



(cuadro No. 9)

Pasos en el proceso de selección y colocación, de acuerdo al criterio de Wherther.



(cuadro No. 10)

Como podemos observar en cada uno de los cuadros, el proceso de selección tradicional visto por estos autores, es muy semejante, iniciando siempre con el análisis de puestos y la requisición de personal y posteriormente se realiza el concurso de selección, algunas diferencias que puede tener son los pasos que estos mismos tienen contemplados, y además el nivel jerárquico del puesto para el que se evalúa al candidato.

En algunas ocasiones se realiza una selección inicial, en la cual se puede incluir los detalles biográficos de los solicitantes, como por ejemplo; la edad, experiencia, educación, etc., y donde también se puede hacer contacto con las referencias para sus comentarios con el solicitante, posteriormente los futuros ocupantes son clasificados y varios de ellos pasan a la siguiente etapa del proceso que es la selección misma.

“ Para que dicha selección sea “científica”, esta se debe basar en técnicas, las cuales no son más que los medios con los que cuenta el psicólogo para buscar información sobre el candidato, con el propósito de pronosticar el futuro éxito del solicitante, es decir, que tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, además de que estas buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, que puede ser profundo y necesario lo cual va a depender en mucho de la calidad de estas técnicas y de los profesionales que la utilizan” .(25)

A continuación se describe brevemente cada uno de los pasos que se siguen en la selección de personal con un método tradicional:

- a) Presolicitud: es muy útil, cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, ya que permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto, y también es útil después de haberlo cubierto pues integra datos generales sobre el candidato y esto nos ayudará para una buena cartera.

- b) La solicitud: es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato, como pueden ser: 1) datos personales, 2) estructura familiar, 3) escolaridad, 4) experiencia ocupacional.

- c) Evaluación técnica: se refiere a todos los conocimientos o pautas conductuales que adquiere el candidato, por medio de algún plantel educativo, institución o empleo anterior, el cual le permitirá desempeñar el trabajo de forma adecuada, a esto se le denomina experiencia técnica, aquí el encargado de la selección evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados, es importante enfatizar que esta evaluación se debe realizar antes de la evaluación psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costos.

- d) Evaluación psicológica: esta se considera como la parte más importante de este proceso ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y grados de madurez emocional, rasgos de personalidad, pautas de ajuste, detección de psicopatologías, entre otros. Esto se realiza a través de diversos instrumentos y pruebas psicométricas, debidamente validadas y estandarizadas para las poblaciones utilizadas. Y la entrevista semi estructurada, la cual se abordará más adelante, ya que por su importancia en el proceso de selección merece ser expuesta por separado.

4.6. A) LA CONFIABILIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTICAS.

V.J. Shackleton, en su libro "la Psicología y el Trabajo", refiere que; para que un test o medida sea confiable, este debe ser congruente en las respuestas que proporciona, así mismo él la define como: el grado hasta el cual dos mediciones separadas e independientes de la misma cosa concuerda con una y con otra. Esta medida por lo general se expresa con un coeficiente de correlación, que representa la relación entre dos grupos de mediciones, por lo general se reconocen tres medidas de confiabilidad:

- 1.- El test - retest (o estabilidad): donde dicha confiabilidad, es el grado hasta el cual rinden los mismos resultados, es decir, se hacen dos administraciones del mismo test a los mismos solicitantes, si se logra exactamente la misma puntuación, el test es perfectamente confiable.
- 2.- La congruencia interna: implica dividir el test en dos partes y correlacionar la calificación de una parte con la otra, si en el momento de obtener una correlación de pares y nones, se diera una elevada correlación de estos (una alta congruencia interna) significa que cada tema del test representa una forma ligeramente distinta de medir la misma cosa.
- 3.- Las formas equivalentes: estas implican la construcción de dos formas del mismo test, donde la correlación entre las puntuaciones en los dos test se conoce como el coeficiente de equivalencia, una ventaja de este es que a menudo no se puede proporcionar a los solicitantes el mismo test, ya que esto puede interferir en efectos prácticos, pero no puede existir este problema con una segunda versión del mismo test. (24)

4.7. B) LA VALIDEZ DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

Aparte de que un test sea confiable, también debe ser válido, es decir que en el caso más sencillo de la validación es "probar la prueba", esto se refiere a que el test mida lo que intenta medir o se supone medir, un test puede ser una medida altamente confiable de algo que sea internamente congruente, pero este puede no correlacionar el criterio interno intentado. En este caso la correlación de la puntuación de los test con los criterios externos da las medidas de la validez del test.

Shackleton, menciona que hay otras formas de como obtener la validez de un test ;

- Validez de contenido ; esta se refiere al grado hasta el cual el test es una buena muestra de los comportamientos, habilidades, conocimientos, que se supone mide.
 - Validez empírica ; (o también llamada validez con relación al criterio) que se refiere al grado hasta el cual se correlaciona con un atributo actual o futuro del que se somete a la prueba.
 - Validez de construcción ; esta se calcula cuando el atributo que se va a medir en una dimensión general de las diferencias entre individuos, como puede ser extroversión o ansiedad. (24)
- e) " Encuesta Socioeconómica ; esta permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante, en ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial, además de que permite conocer sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo ". (11)

4.8. **La Entrevista:** esta técnica se considera la parte medular del proceso de selección, su finalidad es el corroborar los datos obtenidos en los pasos anteriores, y la relación con el candidato cara a cara permite detectar a través de la observación pautas de comportamiento y actitudes del candidato que nos permitan desarrollar una hipótesis preliminar conforme realiza las pruebas psicológicas.

Jaime Grados, define la entrevista de selección como: " una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes."(11)

Hemerson en (1947) " demostró que cuando los objetivos de la entrevista están mal definidos y no se emplea ninguna cédula sistemática de preguntas, es muy probable que la confiabilidad de los resultados sea baja; sin embargo la popularidad que esta tiene en la selección puede deberse en consecuencia a razones distintas a la de su confiabilidad y validez, es decir, el no profundizar sobre los datos proporcionados por otro tipo de instrumento ". (24)

Por lo que a pesar de sus limitaciones La entrevista, es la parte fundamental en el proceso y su éxito dependerá principalmente de la habilidad, experiencia y conocimientos del experto. De ahí que el psicólogo sea la persona idónea para esta tarea, en el sentido que la información cualitativa que en ella se obtiene, no puede lograrse con otro tipo de instrumento.

4.9. VENTAJAS DE LA ENTREVISTA.

Estas ventajas se dividen en dos partes; una que concierne al entrevistado donde a éste se le permite enterarse de lo que desea saber del trabajo, así como contestar sus dudas y que conozca a sus colegas potenciales.

Por el lado del entrevistador; esta es una muestra de comportamiento y como tal permite observar directamente ciertos rasgos, tales como la voz, la dicción, los ademanes nerviosos, y la apariencia en general, estas son características que considera la organización pueden ser requisitos de importancia para un trabajo.

La entrevista como tal se encuentra dividida tanto en etapas, en modalidades y tipos de entrevista :

Las etapas de la entrevista son:

- 1.- Apertura ; que es la recepción formal del entrevistado donde se conocen por primera vez ambas partes (entrevistado y entrevistador), que recíprocamente tienen la primera impresión o impacto del cual dependerá el curso de la misma.
- 2.- Rapport ; esta no es más que la simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador, y su finalidad es el disminuir la ansiedad del solicitante y poder crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad, como parte del rapport existen dos aspectos:

a) Approach; que desde el punto de vista psicológico se le ha denominado como "la distancia social o distancia psicológica" que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto, entre otras formas de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo" o por el contrario hablar de usted etc.

b) Empatía; esta es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, que es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

3.- Desarrollo: esta es la parte central de la entrevista, ya que en ella se obtiene la mayor información sobre todo de tipo cuantitativo, es decir, los datos generales y escolares.

4.- Cima: el objetivo de esta etapa se centra en obtener información significativa ya que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad.

5.- Cierre: en este se hace un anuncio por parte del entrevistador, de que la entrevista está a punto de finalizar, tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo.

4.1.0. MODALIDADES DE LA ENTREVISTA.

a) La entrevista directa : en esta se realizan preguntas con un interrogatorio previamente diseñado, las cuales van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por lo tanto las respuestas que se esperan son más cortas. En esta el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad.

Esta es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo , además de que sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y por lo tanto poder continuar con la siguiente fase del proceso.

b) Entrevista indirecta: este tipo de entrevista se utiliza más en preguntas exploratorias que las de verificación, en este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando la iniciativa a el entrevistado de que hable de ello en la forma en que quiera. Aquí el entrevistador no sólo tiene que atender las respuestas verbales del individuo, si no también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulen.

c) Entrevista Mixta: esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta, esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y a la gran información que se puede obtener por medio de ella.

Durante el transcurso de esta el psicólogo deberá ser suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio.(12)

4.1.1. TIPOS DE ENTREVISTA.

a) Entrevista de Selección: es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, como la experiencia y el interés del solicitante del empleo; con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mayor actuación, es importante mencionar que de acuerdo con la selección, no sólo se obtiene información con el análisis de puestos, si no también con el curriculum, la solicitud, el resultado de exámenes psicológicos y médicos etc. los cuales deben ordenarse y jerarquizarse para determinar cuales son las áreas que aún quedan poco claras con el fin de decidir la contratación. Dentro de este tipo de entrevista existen una serie de objetivos o áreas a investigar que son:

- * El área general: la finalidad de esta área es el confirmar los datos en la solicitud.

- * El área escolar: esta área es muy importante ya que sirve para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados, y por medio de esta se verificará si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto.

- * El área ocupacional : en esta se evalúan a los candidatos en su desempeño , así como sus niveles de logro y la experiencia adquirida, es decir, que trata de revisar de manera cronológica la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos.

Consideraciones básicas para la planeación de la entrevista:

- Determinar los objetivos.
- Estructurar la entrevista.
- Revisar la información.
- Fijar una guía .
- Seleccionar el escenario.
- Hacer cita previa.
- Determinar la duración.
- Evitar interrupciones.

b) Entrevista de Ajuste: esta tiene como objetivo verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador en la empresa y la información con respecto a los sistemas de la misma, esto con el fin de que sirva de retro alimentación y así de este modo poder aplicar medidas correctivas a las fallas que se observen en la empresa.

Esta se aplica de manera ordinaria en una primera fase, en un periodo menor de 30 días es decir, que se realiza justo antes de otorgar el contrato definitivo, donde se pregunta al trabajador si esta a gusto en la empresa, entre otras cosas.

c) Entrevista de promoción: esta se realiza con el objetivo de ver si el entrevistado, cuenta con la experiencia, escolaridad y los datos cualitativos referentes a sus integridad familiar, sus metas etc. Con el fin de confrontarlo con los requisitos de un puesto que le signifique un ascenso. Lo importante de esta entrevista es el eliminar toda expectativa de que la promoción por sí misma sea aceptada.

d) **Entrevista Dimensional**: Se utiliza de manera preponderante en la selección de ejecutivos y niveles directivos, para encontrar personal altamente calificado y especializado, así como para el diagnóstico de necesidades de capacitación, lo que se investiga con este tipo de entrevista es la conducta pasada, pero con el objetivo específico de evaluar las dimensiones que el puesto requiere.

Al hablar de dimensiones nos referimos a los segmentos de conducta que se evalúan, es decir, que la conducta puede agruparse racionalmente y clasificarla de manera confiable, de este modo se puede observar la conducta que se mide. Dichas mediciones se establecen mediante una investigación la cual consiste en preguntar a los gerentes, cuales son de acuerdo a su criterio, las características que debe reunir un candidato para triunfar en un puesto similar al de ellos, y además que conductas, consideran que sean prioritarias para el éxito del puesto.

La mayoría de los casos la entrevista es realizada por más de un entrevistador, para calificar cada una de las dimensiones que se evalúan, de acuerdo a una ponderación establecida, por ejemplo:

- 1.- Se mostró muy poco o nada la dimensión (malo).
- 2.- Solamente se mostró una pequeña cantidad.
- 3.- Se mostró una cantidad moderada (regular).
- 4.- Se mostró bastante cantidad de la dimensión.
- 5.- Se mostró una muy buena cantidad dimensión (Excelente). (12)

g) " Examen Médico " : este se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que éste no podrá ingresar, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieran haber sido detectados en el examen médico.

h) Conclusión : en esta parte se integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda allegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

i) Decisión : esta constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato, en todo caso esta decisión final la toma el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma organización, pero en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

j) Contratación : en esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos :

- contrato por obra determinada.
- contrato por tiempo determinado.
- contrato por tiempo indeterminado." (11)

CAPÍTULO V

**MÉTODOS INNOVADORES USADOS PARA EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

A lo largo de estos capítulos se ha enfatizado la importancia del hombre en la industria, y los medios de cómo éste es evaluado por la organización, ya que dicho proceso ha venido evolucionando, es decir, que desde sus inicios, los investigadores han intentado que este método sea lo más científico, objetivo y confiable posible, y que por consiguiente a su vez se puedan tener o crear instrumentos que permitan predecir las conductas presentes y futuras de los solicitantes en el éxito del desempeño laboral.

La diferencia entre el método tradicional de la administración y la administración actual, es que en la primera se busca elección de "el hombre adecuado para el puesto adecuado", es decir que en esta lo que se buscaba, era que por medio de los métodos de selección tradicional se encontrara al hombre que fuera lo suficientemente capaz de desarrollar las labores del puesto lo más preciso posible.

Mientras que en la segunda "el proceso de selección es usado para buscar ya no tanto al hombre adecuado para el puesto adecuado, sino al hombre que se adecue a la empresa, es decir que se sienta en conjugación con ella para poder desarrollar mejor el trabajo que se le asigne". (12)

5.1. Sistema de Perfil Personal Computarizado (Syluvan)

a) ANTECEDENTES.

Este sistema tiene su origen en Estados Unidos de Norteamérica, en los años 50's, surge como una herramienta que ayuda a describir y comprender los diferentes patrones de conducta en el trabajo. fue desarrollado por William Moulton Marston y John Geier. Este modelo identifica cuatro tipos distintos de comportamiento que las personas tienden a emplear, los cuales son:

D) dominio. I) influencia, S) estabilidad, C) concienzudo, teniendo en cuenta que todas las personas son capaces de utilizar estas tendencias en cierto grado, no obstante, cada uno de nosotros tiende a usar algunos de estos comportamientos más que otros. Dichos patrones de comportamiento surgen de factores genéticos, del aprendizaje y de la experiencia a algo de la vida. En este sistema no existe un patrón óptimo de comportamiento, sino que va muy relacionado con el perfil de puesto.

La primera aplicación de forma manual fue en 1963, por Carlson Learning Company, sus bases teóricas de este sistema se derivan; de que a pesar de que todos somos diferentes, podemos encontrar patrones para describir y comprender los diferentes estilos de conducta, es decir, que la esencia de nuestra conducta tiende a ser estable, puesto que es lo que refleja nuestra identidad particular, sin embargo la influencia del medio ambiente de trabajo en ocasiones requiere de respuestas diferentes que por consecuencia se convierten en la forma de comportamiento en el trabajo.

En 1990, el sistema SPPC surge en México pero en versión computarizada, utilizado por la compañía "Estrategias y Sistemas de México", basados en los estudios realizados en Estados Unidos, y solicitando ayuda a cinco expertos, esta empresa se dio a la tarea de buscar una traducción que más se asemejara al vocabulario de nuestro país y con ayuda de la embajada de los Estados Unidos en México se logró la selección de la mejor traducción, posteriormente se solicitó la revisión por expertos en el comportamiento humano, para que finalmente el director de la "Carson Learning" ratificara la confiabilidad de la traducción.

Un año después de su traducción, se realizó su aplicación en el mes de febrero y se invitó a su presentación a las principales empresas del sector industrial y financiero, las cuales a partir de esta fecha aplican esta herramienta, principalmente para la selección de personal, por mencionar algunos de los lugares donde este sistema es ya utilizado son: en nuestro país, en Guadalajara y Monterrey, así como en el extranjero, Europa, Australia, Africa y recientemente Japón.

b) VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Para demostrar que el sistema de perfil de personalidad computarizado (SPPC) puede ser considerado como un instrumento válido para medir características de personalidad humana, fue necesario realizar un estudio para comparar este sistema con otros instrumentos de evaluación, con un alto grado de investigación y validez psicológica comprobada.

En 1982 Henece fue contratado con Kaplan y asociados por la compañía "Performax System International, Inc."(PSII) para la conducción de dicho estudio, el estudio consistió en diseñar un experimento para examinar la validez del SPPC. Donde se esperaba encontrar resultados positivos que sirvieran para

atraer el interés de profesionales que lo utilizaran en la clínica, consultores, Psicólogos educacionales e industriales, para utilizar este instrumento como una herramienta psicométrica.

A continuación presentamos los instrumentos que fueron utilizados en este estudio comparativo los cuales muestran características particulares que influyeron en su elección:

* La prueba "WAIS" : esta prueba aparte de los diez subtest ya conocidos se le ha incrementado dos nuevos subtest los cuales predicen cómo personas de varios niveles de inteligencia ejecutan una variedad de tareas requiriendo poder mental, estas son: Estimulación de Tiempo (TE) y el subtest Color Naming (CN).

* El Myers- Briggs type indicator (MBTI) : este combina ciertas preferencias de personalidad dentro de sus perfiles, los cuales reflejan características de personalidad y estilos de comportamiento; es empleado también en el área gerencial por ser sencillo, fácil de utilizar y no muy caro (en términos de tiempo y dinero).

* 16 Factores de la Personalidad (16 FP) : Hace distinciones sobre las escalas de personalidad normal y anormal, las cuales han sido separadas, a través de métodos estadísticos, para identificar características de personalidad y es utilizado por consultores industriales.

* Inventario Multifacético de la Personalidad (MMPI) : Hace distinciones entre las características de personalidad normales, neuróticas y psicóticas. Este examen también es utilizado por consultores de empresas como predictor de intereses especializados.

*El Strong-Cambell Interest Inventory (SCII) : identifica intereses de la persona y deseos para obtener triunfos y gratificaciones en varios campos ocupacionales.

Estos exámenes han demostrado tener validez de predicción y construcción, refiriendonos a la validez de predicción como la que se establece cuando los datos del instrumento elegido, pueden predecir el comportamiento futuro, demuestran una alta probabilidad de éxito y que ciertos items en el examen correlacionan con las características teóricamente concebidas de la personalidad. De aquí que el estudio a proporcionado datos suficientes para decir que el PPC. Correlaciona altamente con muchas de las variables de los subtest de cinco exámenes con los cuales fue comparado. Y que debido a los resultados obtenidos el SPPC. Es un instrumento que tiene validez de construcción.

c) *VENTAJAS.*

Como tales tenemos:

- Economía de tiempo.
- Simplicidad de conceptos acerca de la personalidad de cada uno.
- Retroalimentación a la persona en corto tiempo.
- Fácil de aplicar en grupos.
- Costo bajo. (3)

d) FACTORES QUE COMPONEN EL INSTRUMENTO.

A continuación describiremos cinco factores básicos que componen el Sistema de Perfil Personal Computarizado:

1.- Informe básico personalizado:

Este ofrece una semblanza general del comportamiento "normal" en el ambiente designado. Además de que su propósito es el proporcionar una amplia visión del comportamiento natural de cada persona, en el que se desenvuelve con más comodidad. No obstante puede haber alguna modificación en la conducta cuando se realice en la práctica debido a las exigencias de la situación, las expectativas de los demás y los valores personales que cada individuo ha adquirido. Además, incluye factores motivadores y desmotivadores, los cuales influyen ya sea de forma positiva o negativa en las tendencias conductuales. También se describen factores que según se ha observado, suelen ser más eficaces para motivar o desmotivar a una persona que posea determinada tendencia de comportamiento.

2.- El entorno que prefiere cada persona.

En esta sección se da información sobre el ambiente que cada persona podría considerar más deseable, tomando como base sus tendencias conductuales.

3.- Lo que tiende a evitar.

En esta sección se mencionan las actividades o situaciones que cada persona es más propensa a eludir y juzgar por sus tendencias conductuales. Es decir que como es bien sabido, todas las personas tienden a evitar distintas situaciones o actividades, basadas en su desagrado o temor ante lo que esta tarea o forma de interacción implica. Y por consiguiente conocimiento de nuestras conductas de evasión nos permite elegir estrategias apropiadas para hacerles frente y para aminorar sus posibles resultados negativos.

4.- Estrategias para mejorar su efectividad.

Esta sección describe algunas medidas que cada individuo podría adoptar para modificar ciertas tendencias conductuales que se presentan "normalmente" en el, con el fin de acrecentar su propia eficiencia es posible que cada persona haya puesto en practica algunas de estas estrategias, o bien pueden representar espacios apropiados para el desarrollo de sus habilidades potenciales.

5.- El análisis de los factores del puesto.

Este tipo de análisis está diseñado para recopilar observaciones sobre las expectativas de comportamiento con relación a la mejor manera de desempeñarse en un puesto para alcanzar la máxima eficacia. Remarcando que las descripciones del puesto tienden a describir las tareas, los deberes y las responsabilidades, en esta posición las personas pueden estar de acuerdo sobre el qué de un puesto, pero es posible que no concuerden en cuanto al cómo se debe desempeñar la función, y bien esta puede ser una de las fuentes ocultas del conflicto.

5.2. Sistema de Perfil Personal Cleaver.

a) ANTECEDENTES.

Este sistema tuvo su origen en Nueva Jersey, Estados Unidos de Norteamérica, aproximadamente entre los años de 1959 y 1960, es un instrumento para identificar el estilo de conducta de las personas. Este sistema surge, o nace de la necesidad de ese tiempo, de evaluar factores no cuantitativos que todo empleado debe desarrollar en un trabajo dado, los cuales no eran fáciles de descubrir en los candidatos, los llamados "Factores Direccionales" como son: el comportamiento, la motivación interna, y actitud. Etc.

Este sistema fue ideado en primera instancia por una sociedad de administradores, que se dedicaban al reclutamiento y la selección de personal, los cuales empezaban a mostrar un mayor interés en el recurso humano como el principal factor de crecimiento o desarrollo en una empresa, (claro está que sin dejar de lado a los otros dos factores que componen el órgano principal de cualquier empresa para su desarrollo) teniendo en consideración esto, es posible pensar que conociendo las actitudes de los empleados así como sus capacidades, se puede mejorar la dirección y el manejo del recurso humano.

" Posteriormente John P. Cleaver, desarrolló y fundamentó este método en las teorías de :

Spranger, el cual dice que "existen seis tipos de valores en cualquier cultura y corresponden al hombre universal los cuales son : Teórico, Económico, Estético, Social, Político y Religioso. Además de estos valores,

Maslow dice : " que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y cuando está satisfecha una surge otra en forma piramidal".

Auto-realización.

Reconocimiento.

Afiliación.

Seguridad.

Fisiológicas (27)

William Marston, quien era un pionero en lo referente a la detección de necesidades en el trabajo, describe el comportamiento en reacciones al medio ambiente los cuales pueden dividirse en dos categorías : a)Favorable y b) Desfavorable. El enfoque de Marston como muchos psicólogos no se centraba principalmente en los negocios, así que para que fueran entendibles los factores antes mencionados tuvo que transferirlos a un lenguaje del trabajo para que fuera más fácil la comunicación gerencial, y por consiguiente encontró cuatro definiciones de trabajo para cuatro factores psicológicos, los cuales son :

FACTOR	DEFINICION
Dominancia.	Logro de resultados a pesar de la oposición o en Situaciones antagónicas.
Persuasivo.	La influencia de la gente para actuar positiva y Favorablemente.
Sumision.	Constancia en la ejecución de trabajo para producir Consistentemente en una manera predecible.
Obediencia.	Obediencia con estándares de exactitud para evitar errores o problemas.

A partir de estas teorías Cleaver utilizó sus investigaciones para conocer cómo se encuentran más cómodas y felices las personas, así como los mecanismos o medios que le ayudan a desarrollar mejor su puesto. De aquí que la compatibilidad del trabajo se determina por medio de la relación del comportamiento requerido en el empleo y el comportamiento propio del empleado.

b) LA TÉCNICA EN MÉXICO.

Con el paso del tiempo y debido a sus logros, esta técnica fue traída años después a México en 1975 con derechos reservados para el grupo visa, en un principio innumerables despachos empezaron a ofrecer cursos para la aplicación de la técnica en primera instancia, sin capacitación alguna por parte de especialistas, sin conocer a fondo el instrumento, con traducciones y modificaciones que ellos mismos realizan en el manual sin previa validación.

Por ello hubo la necesidad de adecuar el instrumento, por medio de su estandarización, tanto en la forma de calificación como en su aplicación e interpretación, para nuestra cultura.

De acuerdo con referencias obtenidas, de la tesis titulada " Estandarización Mexicana de la prueba Cleaver para selección de personal ", la cual fue desarrollada por la C. Claudia Eugenia Chavarría, para obtener el título de lic. en psicología, en 1988. ella tomó para su investigación a un grupo de trabajadores de dos instituciones, una bancaria y otra para estatal, dando un total de 331 individuos que laboraban a dos niveles; técnicos y administrativos, teniendo como resultado diferencias significativas en el cuestionario de auto-descripción, en comparación con la población estadounidense, pero así logrando medir lo que se pretendía medir y haciendo las modificaciones correspondientes para su aplicación en México.

b) BREVE DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA.

La técnica de Cleaver como cualquier otra prueba se respalda en el análisis de puestos, para la adquisición o evaluación del personal en una empresa, pero sin embargo hay una diferencia muy marcada de esta y otras es que aquí lo que se grafica y evalúa son los patrones de conducta del factor humano, es decir, la asignación de los puestos en relación con la compatibilidad existente entre los requerimientos del puesto y los patrones de conducta de las personas, representándose ambos de forma gráfica.

Para lograr dichos requerimientos, en esta técnica se diseñó lo que llamaremos " Factores Humanos en la Descripción de Puestos " (HFJD), el cual no es más que una evaluación 24 frases que describen elementos del puesto los cuales nos ayudan para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo (todo esto es en base al análisis de puestos). Este puede ser contestado por el jefe del puesto y/o por el subordinado, no tiene límite de tiempo.

Una vez que se ha obtenido la descripción del puesto por medio del (FHJD) esta es asignada a un especialista capacitado para que haga su evaluación y graficación en la cual se resume el comportamiento requerido en el empleo. Posteriormente la grafica sirve como criterio para seleccionar o promover al personal.

Para su evaluación se utiliza una hoja de evaluación y una tarjeta de puntuación titulada: " Human Factor " o " Job Analysis ". (Ver anexo 1 y 2, y para su graficación anexo 8 , gráfica " HF" descripción del puesto)

“ El sistema Cleaver evalúa 4 factores que son :

D = Dominio y Empuje : Es la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, Aceptando retos; superando problemas y teniendo iniciativa.

I = Influencia : Estabilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.

S = Constancia: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requieren cambios.

C= Apego : Estabilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.(27)

De la calificación obtenida en la descripción del puesto y el comportamiento, refleja el nivel del (D,I,S,C) que se requiere en el puesto y el nivel de los factores que tiene la persona.

“ El cuestionario de auto-descripción es contestado a través de la elección forzada de una lista de 24 factores que se utilizan para medir cómo se percibe el individuo, que lo reta, cual es su patrón de respuesta, si es (Activa o Pasiva). Este cuestionario nos proporciona información sobre diferencias en las relaciones interpersonales, realización de tareas o máquinas, sin que por esto se modifique su medio ambiente , no tiene limite de tiempo para ser contestado, y no hay respuestas buenas o malas ya que depende del puesto que se esté analizando.”(27)

Además se presentan gráficas en tres facetas de habilidades, cada una con cuatro evaluaciones dimensionales (D,I,C,S), las cuales se derivan de las calificaciones M, L, T. Donde :

M = estilo Motivacional: es una medida de proyección, es decir; sus deseos estilo motivado, lo que quiere ser, cómo está tratando de actuar, necesidades para obtener éxito familiar o de trabajo, etc. Suele distorsionarse porque se busca quedar bien.

L = estilo bajo presión: son las limitaciones que se presentan bajo presión, este es más directo por consiguiente menos factible de distorsión y sirve de base para M.

T= auto descripción total de la persona : son características del comportamiento diario del individuo, el estilo personal en el trabajo, siempre se habla de características positivas.

" El cuestionario de "Auto Descripción" se debe aplicar una vez al año o cada 18 meses, o a excepción de situaciones especiales, como puede ser: promoción, o problemas, reestructuración," etc. (26)

d) *CARACTERÍSTICAS.*

La técnica de medición Cleaver esta compuesto por:

- Un protocolo donde el sujeto marcará sus respuestas.
- Una hoja de evaluación.
- Un manual del que se obtiene el perfil del sujeto evaluado.
- Cuatro plantillas de calificación denominadas:

D) Empuje.

I) Influencia.

C) Apego.

S) Constancia.

- Una hoja de evaluación. (Ver anexos del 3 al 8)

e) *OBJETIVOS DE LA TÉCNICA.*

- 1.- "Establecer estándares para cada puesto y desarrollo del personal.
- 2.- Enaluar al personal comparativamente con dichos estándares.
- 3.- Determinar el comportamiento requerido y confrontar este con las características sobresalientes del empleado. " (26)

f) *VENTAJAS.*

- + Como lo mencionamos anteriormente, además de evaluar la conducta ofrece al candidato, un trabajo que puede hacer, que disfrute del mismo y a su vez que se sienta realizado, mientras que desde el punto de vista de la organización, ofrece "utilidad" sobre la inversión que hace en las personas.

- + La aplicación del cuestionario permite que la evaluación del personal en una empresa no requiera de altos costos, en tiempo y papeleo sino únicamente en su aplicación y una entrevista.

- + Además de que tiene tres usos básicos como son :
 - Comprender la conducta.
 - Promoción.
 - Evaluación.

- + Proporciona claves para motivar al personal.

- + Actualmente ya contamos con la forma computarizada.

5.4. Centros de Evaluación (Assessment Center).

a) ANTECEDENTES.

Los Centros de Evaluación surgieron en Alemania, antes de la Segunda Guerra Mundial (1940 - 1945), debido a las necesidades que existieron en ese tiempo para seleccionar personal de rango militar y con una gran capacidad estratégica, es decir que se usó específicamente para fines de reclutamiento de soldados nazis que fueran capaces de dirigir un batallón. el modo en que lo hacían, era por medio de un escenario que utilizaban para realizar los simulacros, dicho escenario era una maqueta que representaba un campo de batalla, donde los soldados seleccionados para dirigir el batallón tenían que mover a sus soldados de acuerdo a las instrucciones que se les daban. (3)

Durante este tiempo un pequeño número de psicólogos inició programas para identificar el potencial de carrera de profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales.

Posteriormente, los centros recibieron su primera aplicación industrial cuando se incluyeron en el Bell System, en 1956, pero fueron usados de forma estructurada en 1958, el cual fue designado para apoyar la selección de gerentes a nivel principiante, en otras palabras; fue usado como uno de los métodos principales de investigación del programa de estudio para el progreso gerencial y dos años después se inauguró un centro de evaluaciones en el "Michigan Bell Telephone Company", el cual fue destinado para evaluar candidatos para el ascenso a puestos de gerentes a partir de las ocupaciones de oficios, de aquí que los gerentes de líneas consideraron tan útiles los resultados de este primer centro que su método se extendió ampliamente a través del sistema Bell. (3)

El seguimiento que se realizó de esta investigación demostró que el método de centros de evaluación tiene un considerable poder de predicción tanto para jóvenes universitarios, como para los universitarios contratados y evaluados poco después de haber sido contratados.

Como nota importante diremos , " que esta técnica la inició Douglas Bray en la "American Telephone and Telegraph Company", a mediados de la década de 1950, y posteriormente esta se convierte en una técnica para evaluación que es usada en organizaciones de diferente tamaño, como uno de los antecedentes más lejanos que se tienen es que el término de "Centros de Evaluación" aparece como parte importante del lenguaje de la psicología, durante la Segunda Guerra Mundial". (10).

Mientras que en nuestro país esta técnica es relativamente poco conocida, a pesar de sus antecedentes ya lejanos y por consiguiente poco usada por algunas compañías como IBM, el Grupo Monterrey, así como empresas medianas y algunas de menos capacidad que se han interesado por este método. y que actualmente se sigue usando.

En este aspecto tenemos que a nivel nacional hay empresas que continúan esforzándose y siguen aplicando esta técnica de selección, las cuales son: Teléfonos de México, Sistema Bancomer y Banamex, así como algunas del sector gubernamental como por ejemplo; la secretaría de programación y presupuesto, la cual lo aplicó para la selección de mandos intermedios en la dirección general de personal en 1985.

En sí podemos decir que las primeras organizaciones que se ocuparon o fueron las pioneras en los "Centros de Evaluación" y su aplicación fueron : La British Civil Selection Board (CSSB), La A .T. & T., en 1956 y el sistema Bell que como ya lo mencionamos, empezaron a aplicarlo en forma más estructurada.

b) DEFINICIÓN.

La técnica de los Centros de Evaluación (Assessment Center) es una herramienta que se utiliza principalmente para la selección y desarrollo del personal.

Para algunos autores e investigadores esta técnica se define como:

"Una serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados que mediante un acuerdo entre ellos señalarán los más adecuados de tipo gerencial". (10)

Para Biham: " Un centro de evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo para la identificación de dimensiones de éxito gerencial ó de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular."

Por su parte Cohen Moses dice: "que el centro de evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección , entrenamiento o planeación de carrera."
(26)

Mientras que Castaño A. Y Sánchez B., Lo definen como: " un Centro de Evaluación Gerencial, es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integran técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial , así como las características de personal y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y en general personas con puestos de mando." (26)

Como podemos apreciar en esta serie de definiciones, todos coinciden en cierto modo, en que es un conjunto de actividades o situaciones controladas , dirigidas a una evaluación con el propósito de seleccionar, entrenar o capacitar, así como desarrollar la planeación de carrera.

En base a los conceptos anteriores proponemos la siguiente definición:
" El Centro de Evaluación, es una serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, al que se somete un candidato para ser observado por otros, previamente entrenados y mediante un acuerdo entre ellos, permitirá hacer una valoración más objetiva, en función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial."

c) CARACTERÍSTICAS.

En primera instancia los centros de evaluación son una herramienta que se utiliza principalmente para la selección y desarrollo de personal, además de que es uno de los pocos instrumentos diseñados para medir habilidades gerenciales en el trabajo, así como identificar el potencial administrativo de un individuo, planeación de carrera y determinar necesidades de capacitación y entrenamiento.

Douglas Bray describe a los centros como : "un procedimiento donde diferentes tipos de técnicas de evaluación son aplicados, y una evaluación final que es hecha mediante los juicios continuados de varios asesores acerca de la conducta de los sujetos fuera de situación de prueba".

También aunado a esto podemos decir que el centro surge como una herramienta que ayuda o apoya la decisión de promover a determinadas personas o bien puede ayudar a descubrir posibles deficiencias para lograr un objetivo.

Debido a la importancia que tiene el centro es necesario mencionar que este no se debe o puede implantar en forma indiscriminada para seleccionar personal ya que consideramos que éste tiene dos méritos muy especiales:

- 1.- El conjuntar técnicas ya conocidas y darles un formato y un objetivo en común es decir, enfocar al hombre adecuado para el puesto adecuado en el preciso momento en que este pueda verse realizado.
- 2.- El haber explotado tales técnicas para la industria ya que no fue éste su campo de desarrollo original.

Canalizo (8) menciona una serie de características que son necesarias para considerar a un centro de evaluación como tal :

- a) Es necesario una planeación y programación metódicas que tomen en cuenta todas las condiciones para darles formalidad y de este modo garantizar resultados confiables y de aprovechamiento.
- b) Las simulaciones que se utilicen en el centro deben garantizar la obtención de pautas o patrones conductuales específicas a las actividades de trabajo.
- c) Tales pautas o patrones de conducta se tendrán que definir operacionalmente, de modo que al manejarlos dentro de la evaluación, todas aquellas que se vean involucradas en el proceso comprendan lo mismo en cuanto a conceptualización.

d) Los elementos principales son los participantes, los observadores y el administrador.

e) Tanto el administrador, como los observadores deberán estar altamente capacitados en su actividad.

Entre otras características, encontramos que Cohen, Moses, y Byham destacan tres periodos de desarrollo de los centros, los cuales son:

1.- El periodo inicial : en este se puede considerar el uso de diferentes métodos y el desarrollo de la tecnología de la evaluación, es decir que en este se consignan actividades anteriores a 1956, las cuales están encaminadas a la evaluación de la personalidad y selección de personal, pero estas investigaciones no fueron bien recibidas a causa de su falta de validez empírica.

2.- Periodo industrial : este se toma a partir de mediados de los años 50's, en la cual es adaptada la tecnología de la evaluación a la industria y se dan las bases de investigación para ser empleado como soporte en la aplicación de los centros. Justamente en este periodo el Dr. Henry A. Murray desarrolla un test llamado Apercepción Temática (T. A. T).

3.- El periodo de aplicación general : en el que se adapta el método en diferentes organizaciones propiciando subsecuentes investigaciones donde la información disponible es la de aplicaciones realizadas en el segundo periodo, esta etapa tiene sus inicios en 1950.

d) VENTAJAS.

* En cuanto a su funcionamiento, este pretende ser un medio de predecir el comportamiento, y de esta forma evitar que esta persona este a disgusto y poder garantizar su optimo rendimiento, para que el beneficio sea mutuo, entre la empresa y el trabajador.

* Es el método más confiable.

Como una desventaja de estos, es que sólo son usados en exclusividad a niveles altos, es decir a nivel ejecutivo y gerencia y en su excepción a gerentes de ventas de líneas, debido a la importancia que estos niveles representan para la empresa también en gran parte al costo y tiempo que se podría llevar si se mandara a evaluar a todo el personal en general, ya que esto implicaría una perdida para la empresa.

Hablando del costo de estos centros, esta estimación dependerá de que tan amplio sea el programa, su localización, el tiempo empleado de los candidatos y de los asesores, así como el número de estos. En general el costo de operar un centro, debe ser proporcional a la importancia de decisión de la evaluación a ser realizada, los datos encontrados sobre este punto datan de 1986, que fue el tiempo en que se desarrolló la investigación y en esta nos refiere que; por el simple hecho de poner en marcha un centro, implica un fuerte desembolso que se encontraba en ese entonces entre 200.00 y 300.00 dólares por evaluado, incluyendo los gastos del participante, el entrenamiento del asesor, la realización de las simulaciones y de los ejercicios, la observación, el análisis y el tiempo utilizado.

e) OBJETIVOS.

Como tales tenemos:

- * Selección de supervisores.
- * Selección de la agencia media.
- * Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales .
- * Identificación de individuos como potencial para llegar a alta gerencia.
- * Selección de individuos con habilidades especializadas.
- * Selección de individuos para aprender actividades especializadas.
- * Selección de vendedores.

f) DESARROLLO DE UN CENTRO DE EVALUACION.

Para dar inicio con este proceso por lo general se hace una forma de preselección de los participantes que en este caso es personal próximo a nivel de supervisores, a los cuales se desea proyectar o ascender hacia la media y alta gerencia, en un plazo de tres o cinco años y a quienes se les da la oportunidad de demostrar sus habilidades.

Esta preselección por lo regular se hace con cinco semanas de anticipación al inicio del centro, además de que el número de participantes en un grupo es de seis como máximo, en cada equipo de trabajo esto con el fin de que se obtengan los mejores resultados.

A fin de que esta preselección se realice, se hace un chequeo de los candidatos referente a su trayectoria laboral, su potencial intelectual, esto aunado a la opinión de sus jefes y / o compañeros de labores.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

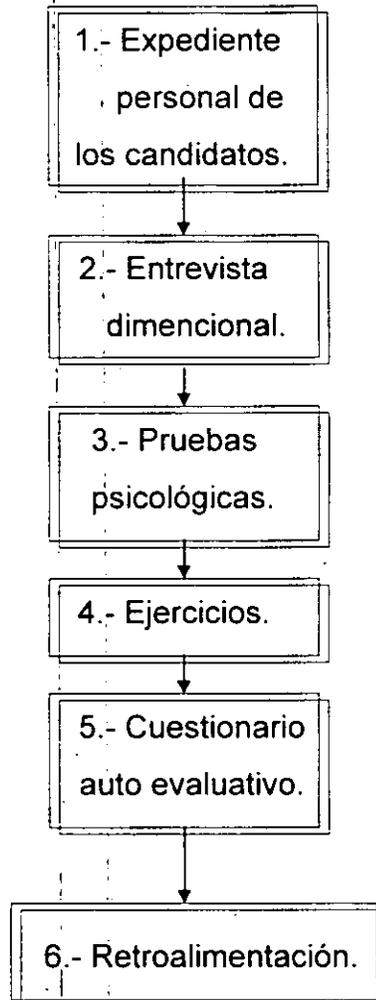
Después de que se hace esta investigación son sometidos a una entrevista de antecedentes, que realiza el observador con el participante, en esta lo que se investiga es la conducta pasada, tal como si fuera generada por un ejercicio de evaluación. A esta entrevista se le conoce como "entrevista dimencional" la cual ya mencionamos anteriormente, esta posee una estructura similar a la entrevista típica, aun que con un objetivo diferente.

Posterior a la entrevista el candidato es sometido a una serie de exámenes psicométricos y de personalidad, para tener una valoración completa del él y saber si es lo suficientemente apto para poder entrar al centro.

Como segundo punto se busca un plan de desarrollo de carrera, que como mencionamos antes es otro objetivo de los centros, este se logra con la ayuda de los gerentes, concedores y expertos para poder hacer un perfil de lo que ellos consideran que les ayudó a triunfar en las funciones que ellos realizan, esto se puede lograr tomando como base el análisis de puestos, además se puede aprovechar su experiencia desde el punto de vista de opiniones y observación para que digan si lo que ven es o no requerido para el éxito.

Por último se abre un espacio para que se dialogue entre ellos sobre sus puntos de vista acerca de tal o cual candidato hasta llegar a un acuerdo y así poder emitir una decisión.

De forma esquemática veremos en el cuadro No. 11 el "proceso de un centro de evaluación" de acuerdo con el Dr. Jaime Grados.(12)



(cuadro No. 11)

La duración real de un centro es de dos días y medio, el proceso se sierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los reportes correspondientes.

Una vez que hemos visto el proceso que se sigue en un centro de evaluación. Ahora continuaremos, con el elemento humano que es el que hace que funcione el mismo, a si como el trabajo que desarrollan cada uno de ellos:

El administrador: es la parte clave y fundamental para la realización de un centro; es quien cuida del desarrollo y su funcionalidad. Para su designación usualmente se realiza dos meses antes de que dé inicio el centro, durante este tiempo el administrador tendrá que prepararse la mayor parte del tiempo hasta que logre una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados de centro, ya que en el recae la responsabilidad de una buena marcha del mismo.

Las funciones del administrador son :

- 1.- Programación del centro.
- 2.- La programación de ejercicios.
- 3.- Vigilar que todo el equipo a utilizar en el centro este en optimas condiciones y que exista una cantidad suficiente.
- 4.- Aclarar dudas de los observadores.
- 5.- Elaborar el reporte final de los resultados del centro.

Los observadores : son aquellos que directamente observan, registran y evalúan la conducta de los candidatos, son entrenados específicamente con esta finalidad. Ellos se encuentran por lo menos dos niveles arriba del puesto para el que se hace la selección.

Algunas de las labores que realizan son:

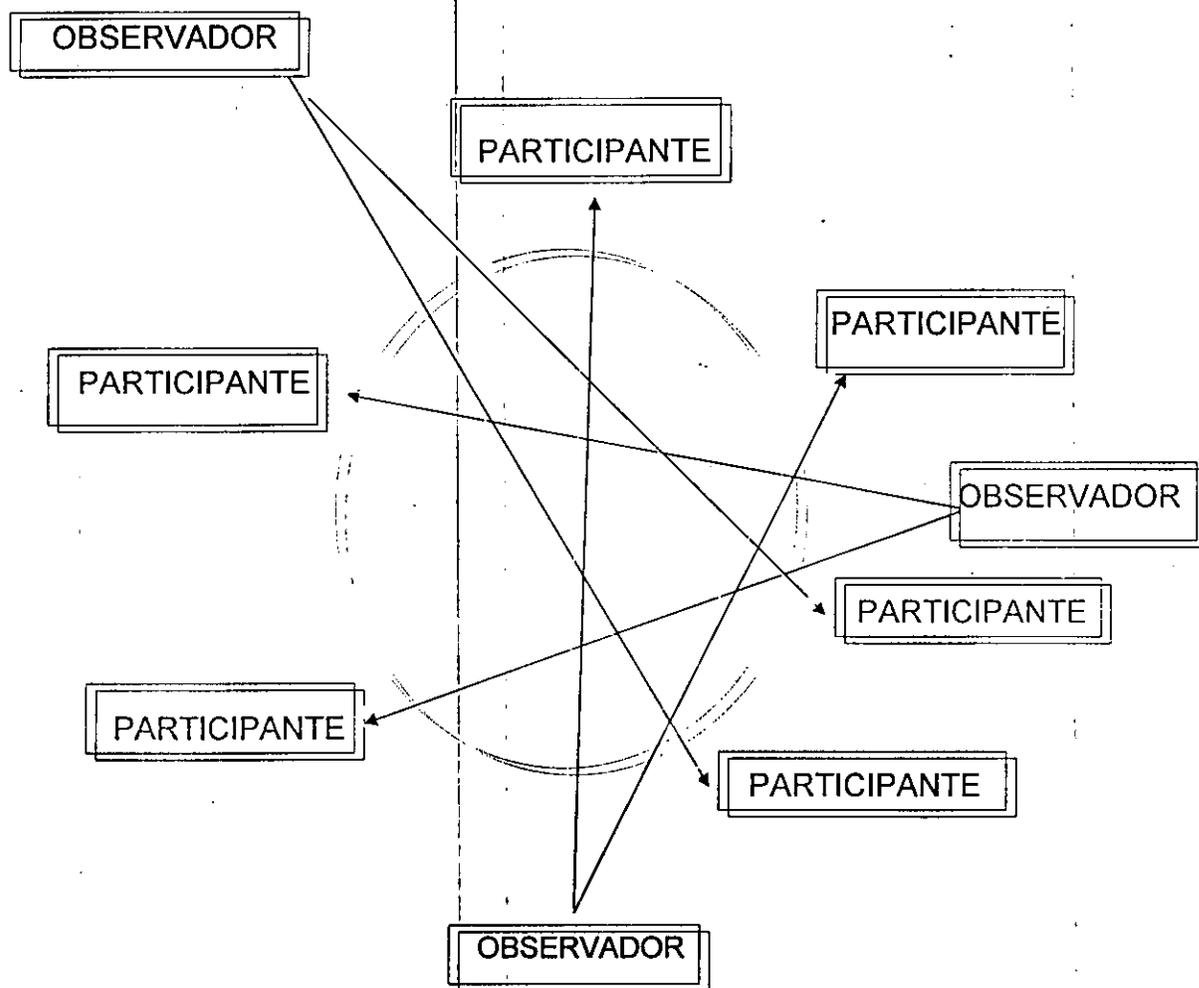
- 1.- Registrar los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio.
- 2.- Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo a la definición previa que se tiene de ello.

Los participantes : son los candidatos a evaluar debido a que han demostrado de alguna manera ciertos índices de potencial y que se requiere confirmar, como ya se mencionó anteriormente, se le pide a los jefes que propongan a quienes consideren los mejores elementos para esta oportunidad, por lo general se encuentran en los niveles próximos al nivel de supervisores.

La mecánica a seguir es : los observadores llegarán a la cita con el administrador, 30 mts. antes de la hora de inicio para identificar al participante que observarán en cada uno de los ejercicios, después el administrador, los candidatos y los observadores son presentados al iniciar el primer día de actividades pero procurando que los observadores sean vistos por los participantes sin la investidura formal de autoridad, estos permanecen sin hacerse notar, enfocando a quien van a observar.

Por último el administrador emite un reporte y el programa de retroalimentación que deberá seguirse en dos sentidos, uno para los candidatos del centro y otro para el centro mismo.

En el esquema No. 12 se muestra la forma en como están colocados, tanto los participantes como los observadores, en un centro de evaluación.



(cuadro 12)

CONCLUSIONES

Sin duda alguna, los cambios que se han venido dando en el proceso de selección de personal han sido de mucha importancia y son avances que no se han dejado de lado, un ejemplo de esto son los nuevos métodos que mencionamos en el último capítulo. Cada uno de ellos tiene su importancia y su objetivo pero así también sus limitaciones que en este caso, bien pueden ser en cuanto a su costo, mercantilidad, tiempo, e inclusive la habilidad con que se pueden desarrollar.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta en este caso una empresa, para obtener los servicios de un determinado método, es su costo pero también es el buscar un despacho que lo realice, porque hay algunos lugares que no cuentan con el personal capacitado y la experiencia que se requiere, y que aún así ofrecen servicio.

Hablando de los centros de evaluación, este es un método relativamente novedoso en México, y ha demostrado ser eficaz en la selección de personal a nivel ejecutivo, dirección o gerencia, pero precisamente por su proceso para evaluar a los candidatos es caro y por el tiempo que se requiere realizarlo es poco usado, ya que este se secciona en paquetes y cada uno tiene un precio.

Además esta técnica ocupa uno de los primeros lugares en la interpretación de resultados traducidos al trabajo, ya que como lo mencionamos en su momento presentó excelentes resultados en las compañías A.T.&T. y en la compañía Bell System, así como en las empresas que lo utilizaron por primera vez en nuestro país, como por ejemplo; la compañía " TELMEX " .

En lo que se refiere a su estructura, cuenta con un punto a su favor, puesto que el hecho de que esté fundamentado sobre situaciones reales, permite tener una mejor apreciación sobre el desarrollo laboral del candidato, con apoyo de los ejercicios que han sido diseñados de forma interna, que maneja su propia tecnología y conceptos; lo que hace de este un instrumento muy útil para cumplir con el objetivo de selección que se requiere, ya sea plan de carrera, selección de supervisores, o promoción del puesto.

La parte psicológica de este método enfocado al área industrial, es que este ha aprovechado bien la dinámica de grupos, como un recurso aprovechable para este aspecto desde un ángulo diferente al que se había obtenido hasta ahora. El hecho de que este método no sea tan comercial como otros instrumentos es debido a que se requiere de expertos en la materia, por el diseño de los ejercicios y por la interpretación y evaluación de los resultados.

De aquí que el hecho de que sea multidisciplinario, refiriendonos con esto a que en él, influyen diversas opiniones, donde los observadores son profesionistas, de diversas áreas pero que son en común para una evaluación determinada, y donde también influye mucho el papel que el psicólogo juega en estos centros de Evaluación.

Generalmente existen despachos especializados que ofrecen este tipo de servicios y que por medio de vía internet se puede encontrar más información sobre los centros de Evaluación, inclusive no sólo se dedican a la selección sino también a la capacitación y desarrollo de personal.

Ahora bien, refiriendonos al Sistema de Perfil Personal Computarizado (Syluvan), este es otro método que ha llegado a nuestro país, y que por su estructura y modernización a demostrado ser un método eficaz para la selección de personal, éste al igual que el anterior es manejado por despachos especializados que ofrecen sus servicios a empresas que lo requieran.

Una de las empresas pioneras en la utilización de dicho instrumento fue la compañía " Estrategias y Sistemas de México ", la cual se dio a la tarea de realizar su traducción y confiabilidad, actualmente es una herramienta que se utiliza principalmente para la Selección de Personal, y hoy en día ya es utilizado en nuestro país, en algunos estados como por ejemplo; Guadalajara y Monterrey. Además esta prueba cuenta con un fuerte respaldo, en cuanto a su validez para medir características de personalidad, ya que ha sido comparada con otros instrumentos de evaluación que cuentan con un alto grado de investigación y validez comprobada.

Hablando de su comercialización, este método es accesible debido a su bajo costo, por la simplicidad de sus conceptos y porque a la empresa le ahorra economía de tiempo, es decir, que no requiere de días para ser aplicada. Este método a sido ideado para ser utilizado como una herramineta psicométrica, debido a que mide fundamentalmente, factores referentes a los patrones de conducta en el trabajo, es decir, que muchas veces la gente tiende a comportarse de una manera o de otra en su ambiente laboral, dependiendo muchas veces de las experiencias anteriores.

De aquí el hecho que esta prueba sea importante para las empresas, que requieran de un personal mejor calificado y de este modo tener un mayor desarrollo.

Hablando un poco sobre el Sistema de Perfil Personal Cleaver, diremos que es un método eficaz para identificar el estilo de conducta de las personas, aunque pareciera ser semejante al (SPPC Syluvan), es diferente puesto que éste se encarga de medir de forma cuantitativa aquellos factores que no son apreciables a simple vista por los evaluadores.

Este sistema está fundamentado en algunas teorías de la personalidad, es igualmente relativamente nuevo en México y de igual forma es controlado y ofrecido por despachos especializados para su manejo. Aún cuando en un principio su uso indiscriminado estaba fuera de control, hubo quien se preocupara por dar un nuevo enfoque a este método y lograr su estandarización para que fuera de alguna manera más eficaz y eficiente en sus resultados.

Por sus características, este método lo que evalúa son los patrones de conducta por medio de gráficas, es un sistema que permite conocer la conducta de los empleados, por medio de los factores que este método evalúa que son Dominio, Influencia, Constancia, Apego. de esta manera se puede elegir al candidato más adecuado para el puesto que se requiera, sin tener el riesgo de equivocarse al seleccionarlo.

Este sistema ofrece a la empresa candidatos adecuados para ocupar el puesto. Al empleado le ofrece un puesto adecuado a sus capacidades que le permita cumplir con sus objetivos personales.

En base con lo anterior, enfatizamos que todos los procedimientos para seleccionar personal, desde sus inicios han buscado la objetividad y una mayor exactitud al evaluar a candidatos para determinados puestos y por consiguiente tener un desarrollo total en las diversas industrias, lo que se ha querido con estos cambios es el tener una fusión real de lo que es el Hombre en relación a su puesto de trabajo.

En conclusión, ningún método es mejor que otro, o que sea más confiable, sino que la clave de esto es la forma en cómo se desarrolla y quienes lo apliquen, así como la seriedad con que se realice, de ahí que se hace mucho hincapié en que sean profesionistas con una determinada experiencia y capacitación en el mismo para poder desarrollar estos, o cualquier otro método de evaluación.

APORTACIONES

- Para la Psicología Industrial, dar a conocer que existen nuevos métodos para la selección de personal.
- Para el estudiante interesado en esta área se le ofrece la oportunidad de contar con un material de consulta que le pueda servir en su práctica futura.
- Para el investigador Ofrecer un punto de apoyo y seguimiento para investigaciones futuras.
- Y para usted como lector la oportunidad que pueda profundizar en estos temas o que den pie para otro enfoque de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Alvarez, Germán. y Molina Aviles, Jorge. "Psicología e Historia." publicaciones de la UNAM, 2a. Edición, México, D.F. 1984, pg. 49.
- 2.- Arias, Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos." Editorial, Trillas, 4a. Edición. México, D.F. 1990, pg. 525.
- 3.- Canalizo, Jimenez, Federico. "Métodos Innovadores de Selección de Personal en Empresas del Sector Financiero". Tesis Profesional, Lic. En Psicología, UNAM, México D.F. Facultad de Psicología, 1994.
- 4.- Chavarria, Correa, Claudia Eugenia. "Estandarización Mexicana de la Prueba Cleaver Para Selección de Personal en dos instituciones de la CD. De México". Tesis profesional, Lic. en Psicología, México D.F. U. Intercontinental . fac. psic. 1988.
- 5.- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial, McGraw-Hill, México D.F. 1988, pg.557.
- 6.- Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la Administración de Personal". Editorial, McGraw-Hill. México, D.F. 1993 pg. 109 cap. 2y3.
- 7.- Chrudden, herbert J. "Administración de Personal". Editorial, C.E.C.S.A. 16ta. Impresión, México, D.F. 1992, pg. 648,139.
- 8.- Duane, P. Schultz. "Psicología Industrial". Editorial, McGraw-Hill, 1a. Edición, México D.F. pg. 447.
- 9.- Dunnette, M.D., Kirchner, W.K. "Psicología Industrial". Editorial Trillas, México, D.F. 1978.
- 10.- Gama , Bernal, Elba. "Bases para el Análisis de Puestos". Editorial, El Manual Moderno. 1a. Impresión, México, 1992. pg. 91-96.
- 11.- Gomez, Rebollar, Carlos. "Presentación y Adaptación de Material para Centros de evaluación". Tesis profesional, Loc. en Psicología, México D.F. UNAM. Facultad de Psicología, 1981.

- 12.- Grados, Espinoza, Jaime A. "Introducción, Reclutamiento y Selección".
Editorial El Manual Moderno, México D.F. 1988 pg. 263.
- 13.- Grados, Espinoza, Jaime A. y Sánchez Elda. "La Entrevista En Las Organizaciones". Editorial, El Manual Moderno, México D.F.
- 14.- Howell, W.C. "Psicología Industrial, sus Fundamentos Escenciales".
Editorial, El Manual Moderno. México D.F. 1979. pg. 263.
- 15.- Ibarra, Martinez, Ma. de la Luz. "Presentación de los Centros de Evaluación para Identificar Potencial ejecutivo". Tesis Profesional Lic. en Administración, México D.F. ITAM. 1986.
- 16.- Jessup, Gilbert y Helen. "Selección y Evaluación en el Trabajo". Editorial, C.E.C.S.A. México, D.F. 1979. pg. 140.
- 17.- Korman. K. Habraham. "Psicología Industrial y de las Organizaciones".
Editorial Boblioteca Marova de Estudios del Hombre, Madrid España, 1978
pg. 401.
- 18.- Laris, Castillos, Francisco Javier. "Administración integral". editorial, C.E.C.S.A. 9a. reimpresión, 1992.
- 19.- Loo, Morales, Irene. "Campo Laboral del Psicólogo Industrial desde la Perspectiva de la psicología del trabajo". Tesis Profesional, Lic. en Psicología, México D.F. 1988.
- 20.- Michel, Richard. "Dominios de la Psicología". Colección fundamentos 15, ediciones Istmo, Madrid, tomo II.
- 21.- Sikula, F. Andrew. "Administración de Recursos Humanos en Empresas".
Editorial Limusa, 1979.
- 22.- Torres, Martinez, Rufina. "Manual de Política y Procedimientos para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución Educativa". Tesina Profesional, Lic. en Psicología, México, D.F. 1994. UNAM. Facultad de Psicología.

- 23.- Tyson Shaun, York Alfred. "Administración de personal" Editorial trillas, 1a. edición, México D.F. 1989. pg. 119.
- 24.- Viñoly, Alberto. "Pequeño diccionario de sinónimos". Editorial Teide, Barcelona, 1979.
- 25.- V.J. Shackleton, y Dr. Davies. "La Psicología y el trabajo". Editorial Esfinge.
- 26.- William. B., Werther, Jr. Ph.D. y Kelth, Davis. "Administración de personal y Recurso Humano". 3a. Edición.
- 27.- Taller "Aplicación de la Técnica Cleaver en el Proceso de Selección".
División Educación Continua, Coordinación de Actualización Profesional,
México, D.F. UNAM . 1996. Fac. Psicología.

A N E X O S .

NOMBRE _____

PUESTO QUE SOLICITA _____

FECHA _____

EVALUE C/U DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. COLOQUE EL No. APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA.

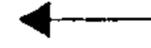
1.- MUY BAJO

2.- BAJO

3.- SIGNIFICATIVO

4.- ALTO

5.- MUY ALTO



_____ CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE.

_____ HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS.

_____ HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD.

_____ NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO.

_____ PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA.

_____ RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO.

_____ HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE.

_____ CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO.

_____ NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO.

_____ SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS.

_____ DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES.

_____ PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE.

_____ CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS.

_____ HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES.

_____ HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS.

_____ VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA.

_____ CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO.

_____ HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA.

_____ NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA.

_____ CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE.

_____ SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ.

_____ PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS.

_____ CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION.

_____ SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL.

JOB DESCRIPTION*

	R	A	D	D	
D					
I					
S					
C					

	1	2	3	4
				C
D				
			S	
	I			
				C
D				
D				
	I			
			S	
				C
	I			
				C

Human Factor

JOB ANALYSIS

12	13	$\frac{x}{8}$
13.5	15	7
15.5	17.5	6
18	18.5	5.5
19	21.5	5
22	23	4.5
23.5	26.5	4
27	28	3.5

	1	2	3	4
		I		
			S	
			S	
D				
				C
		I		
D				
D				
		I		
				C
			S	
			S	



SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA, A.C.

NOMBRE _____ PUESTO _____

FECHA _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	_____	_____	FUERZA DE VOLUNTAD	_____	_____	OBEDIENTE	_____	_____	AVENTURERO	_____	_____
GENTIL	_____	_____	MENTE ABIERTA	_____	_____	QUISCUILLOSO	_____	_____	RECEPTIVO	_____	_____
HUMILDE	_____	_____	COMPLACIENTE	_____	_____	INCONQUISTABLE	_____	_____	CORDIAL	_____	_____
ORIGINAL	_____	_____	ANIMOSO	_____	_____	JUGUETON	_____	_____	MODERADO	_____	_____
AGRESIVO	_____	_____	CONFIADO	_____	_____	RESPECTUOSO	_____	_____	INDULGENTE	_____	_____
ALMA DE LA FIESTA	_____	_____	SIMPATIZADOR	_____	_____	EMPRENDEDOR	_____	_____	ESTETA	_____	_____
COMODINO	_____	_____	TOLERANTE	_____	_____	OPTIMISTA	_____	_____	VIGOROSO	_____	_____
TEMEROSO	_____	_____	AFIRMATIVO	_____	_____	SERVICIAL	_____	_____	SOCIABLE	_____	_____
AGRADABLE	_____	_____	ECUANIME	_____	_____	VALIENTE	_____	_____	PARLANCHIN	_____	_____
TEMEROSO DE DIOS	_____	_____	PRECISO	_____	_____	INSPIRADOR	_____	_____	CONTROLADO	_____	_____
TENAZ	_____	_____	NERVICOSO	_____	_____	SUMISO	_____	_____	CONVENCIONAL	_____	_____
ATRACTIVO	_____	_____	JOVIAL	_____	_____	TIMIDO	_____	_____	DECISIVO	_____	_____
CAUTELOSO	_____	_____	DISCIPLINADO	_____	_____	ADAPTABLE	_____	_____	COHIBIDO	_____	_____
DETERMINADO	_____	_____	GENEROSO	_____	_____	DISPUTADOR	_____	_____	EXACTO	_____	_____
CONVINCENTE	_____	_____	ANIMOSO	_____	_____	INDIFERENTE	_____	_____	FRANCO	_____	_____
BONACHON	_____	_____	PERSISTENTE	_____	_____	"SANGRE LIVIANA"	_____	_____	BUEN COMPAÑERO	_____	_____
DOCIL	_____	_____	COMPETITIVO	_____	_____	AMIGUERO	_____	_____	DIPLOMATICO	_____	_____
ATREVIDO	_____	_____	ALEGRE	_____	_____	PACIENTE	_____	_____	AUDAZ	_____	_____
LEAL	_____	_____	CONSIDERADO	_____	_____	CONFIANZA EN SI MISMO	_____	_____	REFINADO	_____	_____
ENCANTADOR	_____	_____	ARMONIOSO	_____	_____	MESURADO PARA HABLAR	_____	_____	SATISFECHO	_____	_____
DISPUERTO	_____	_____	ADMIRABLE	_____	_____	CONFORME	_____	_____	INQUIETO	_____	_____
DESEOSO	_____	_____	BONDADOSO	_____	_____	CONFIABLE	_____	_____	POPULAR	_____	_____
CONSECUENTE	_____	_____	RESIGNADO	_____	_____	PACIFICO	_____	_____	BUEN VECINO	_____	_____
ENTUSIASTA	_____	_____	CARACTER FIRME	_____	_____	POSITIVO	_____	_____	DEVOTO	_____	_____

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							



SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA, A.C.

NOMBRE _____ PUESTO _____

FECHA _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PER:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUERZA DE VOLUNTAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AVEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GEN:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MENTE ABIERTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	QUISQUILLOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RECE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HUM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPLACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INCONQUISTABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CORI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORII:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JUGUETON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MOC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGF:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESPECTUOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SIMPATIZADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOLERANTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VIGC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AFIRMATIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SOC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGF:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ECUANIME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PARI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PRECISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INSPIRADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TENI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NERVIOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUMISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JOVIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIMIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DECI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAU:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADAPTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COHI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DETI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISPUTADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EXAC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FRAN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"SANGRE LIVIANA"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOC:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AMIGUERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DIPLI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ALEGRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AUD,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LEAI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REFII	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENC:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ARMONIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MESURADO PARA HABLAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SATI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISE:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADMIRABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFORME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INQU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DES:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POPL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESIGNADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIFICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARACTER FIRME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POSITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DEVG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							



SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA, A.C.

NOMBRE _____

PUESTO _____

FECHA _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PER:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUERZA DE VOLUNTAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AVEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GEN:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MENTE ABIERTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	QUISQUILLOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RECE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HUN:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPLACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INCONQUISTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CORI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORIK:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JUGUETON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MOD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGF:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESPECTUOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SIMPATIZADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOLERANTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VIGC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AFFIRMATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SOCI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGF:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ECUANIME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PARI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEM:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PRECISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INSPIRADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEN:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NERVIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUMISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JOVIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIMIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DECI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAU:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADAPTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COHI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DETI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISPUTADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EXAC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FRAN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"SANGRE LIVIANA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOC:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AMIGUERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DIPL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ALEGRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AUD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LEAI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REFIN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENC:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ARMONIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MESURADO PARA HABLAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SATI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISF:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADMIRABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFORME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INQU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POPU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CON:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESIGNADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIFICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTI:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARACTER FIRME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POSITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DEV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							



SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA, A.C.

NOMBRE _____

PUESTO _____

FECHA _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PER:			FUERZA DE VOLUNTAD			OBEDIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>		AVEN		
GEN:	<input checked="" type="checkbox"/>		MENTE ABIERTA			QUISQUILLOSO			RECE		
HUM:			COMPLACIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>		INCONQUISTABLE			CORI		
ORIC:			ANIMOSO			JUGUETON			MOD	<input checked="" type="checkbox"/>	
AGR:			CONFIADO			RESPETUOSO			INDU	<input checked="" type="checkbox"/>	
ALM:			SIMPATIZADOR		<input checked="" type="checkbox"/>	EMPRENDEDOR			ESTE		
CON:	<input checked="" type="checkbox"/>		TOLERANTE			OPTIMISTA			VIGO		
TEM:		<input checked="" type="checkbox"/>	AFIRMATIVO			SERVICIAL	<input checked="" type="checkbox"/>		SOCI		
AGR:			ECUANIME		<input checked="" type="checkbox"/>	VALIENTE			PARL		<input checked="" type="checkbox"/>
TEM:			PRECISO			INSPIRADOR		<input checked="" type="checkbox"/>	CONI		
TEN:			NERVIOSO			SUMISO			CONV		
ATR:			JOVIAL			TIMIDO			DECI		<input checked="" type="checkbox"/>
CAU:			DISCIPLINADO			ADAPTABLE			COHI		
DETE:			GENEROSO	<input checked="" type="checkbox"/>		DISPUTADOR			EXAC		
CON:			ANIMOSO			INDIFERENTE		<input checked="" type="checkbox"/>	FRAN		
BON:	<input checked="" type="checkbox"/>		PERSISTENTE			"SANGRE LIVIANA"			BUEN		
DOC:			COMPETITIVO			AMIGUERO		<input checked="" type="checkbox"/>	DIPLO		
ATRI:	<input checked="" type="checkbox"/>		ALEGRE			PACIENTE			AUDA		
LEAL:			CONSIDERADO	<input checked="" type="checkbox"/>		CONFIANZA EN SI MISMO			REFIN		
ENC:			ARMONIOSO			MESURADO PARA HABLAR			SATIS	<input checked="" type="checkbox"/>	
DISP:	<input checked="" type="checkbox"/>		ADMIRABLE			CONFORME		<input checked="" type="checkbox"/>	INQU		
DESI:			BONDADOSO	<input checked="" type="checkbox"/>		CONFIABLE	<input checked="" type="checkbox"/>		POPU		<input checked="" type="checkbox"/>
CON:			RESIGNADO			PACIFICO			BUEN		
ENT:			CARACTER FIRME			POSITIVO			DEVO		

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							



SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA, A.C.

NOMBRE _____

PUESTO _____

FECHA _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES, SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUERZA DE VOLUNTAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AVEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MENTE ABIERTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	QUISQUILLOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RECE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HUM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPLACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INCONQUISTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CORI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JUGUETON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MOC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESPECTUOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SIMPATIZADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOLERANTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VIGC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AFIRMATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SOCI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ECUANIME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PARI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PRECISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INSPIRADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NERVIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUMISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JOVIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIMIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DECI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADAPTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COHI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DETE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISPUTADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EXAC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FRAN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"SANGRE LIVIANA"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AMIGUERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DIPLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATRI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ALEGRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AUD/	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LEAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REFIN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ARMONIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MESURADO PARA HABLAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SATIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADMIRABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFORME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INQU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POPL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESIGNADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIFICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARACTER FIRME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POSITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DEVC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	D		I		S		C
M							
L							
TOTAL							

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ EDAD: _____ SEXO: _____

	COMO ERES				QUE MOTIVACION AL CAMBIO O QUE TE GUSTARIA SER				COMO FUNCIONAS BAJO PRESION			
	D	I	S	C	D	I	S	C	D	I	S	C
99					20	17	19	10	0	0	0	0
95					15	14	11	8	1	1	2	2
90					8	5	7	3			3	3
84					8	4	5	2	2	2		
80					7	3	4	1	3	3	4	
70					6	2	2	0	4		5	5
60					2	1	1	1	5	4	6	6
50					1	0	0	0	6			
40					2	1	1	1	7	5	7	7
30					4	3	2	3	8	6	8	8
20					4	3	4	3	9			9
15					7	5	7	4	10	11	7	8
10					10	6	7	6	12	8	10	10
5					10	6	7	6	13	9	11	11
1					10	6	7	6	16	11	13	13

SIMBOLOGIA

D= EMPUJE O ENERGIA
 I= RELACIONES INTERPERSONALES
 S= CONSTANCIA
 C= APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS