



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IZTACALA

“PSICOLOGÍA INDUSTRIAL”

**REPORTE DE TRABAJO
P R O F E S I O N A L**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

AUTOR: SONIA PEREZ PEÑALOZA

**ASESORA:
MTRA. NORMA COFFIN CABRERA
DICTAMINADORES:
MTRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO
DCTR. CARLOS NAVA QUIROZ**



TLALNEPANTLA ESTADO DE MÉXICO 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

G R A C I A S :

A mi familia

Por la paciencia y apoyo brindado a lo largo de mi formación profesional, especialmente a Mi Madre, quién me ha impulsado y ha estado conmigo en momentos difíciles.

A mi pareja

Por el apoyo incondicional, la guía, los consejos y el espíritu de lucha que ha generado en mí, fortaleciendo el deseo de crecer y mejorar día a día.

“Gracias por existir y estar conmigo”

A mis asesores

Por compartir sus conocimientos y su tiempo para el logro de éste gran sueño.

A Dios

Por permitirme vivir y disfrutar de la belleza de la vida y del jugoso sabor del logro.

Y finalmente gracias a todos aquellos que intervinieron y cooperaron en la realización de este proyecto

“Gracias a todos por ampliar mi camino e iluminar mi sendero...”

INDICE

CAPITULO I

Antecedentes de Psicología Industrial.....	4
--	---

CAPITULO II

La Organización.....	8
----------------------	---

CAPITULO III

Las funciones del psicólogo en la industria.....	12
1. Análisis y evaluación de puestos.....	15
2. Reclutamiento.....	18
3. Selección.....	20
3.1. Presolicitud.....	21
3.2. Solicitud.....	21
3.3. Entrevista.....	22
3.4. Evaluación psicológica.....	25
3.4.1. Tipos de tests.....	28
4. Examen Médico.....	31
5. Decisión final.....	31
6. Contratación.....	32
7. Inducción.....	33
8. Adiestramiento y desarrollo de personal.....	38

CAPITULO IV

Actividades realizadas dentro de una empresa restaurantera	
1. Descripción de la institución.....	40
2. Descripción y análisis de las actividades desarrolladas.....	41
3. Resultados obtenidos.....	49

4. Formación recibida vs actividades realizadas.....	51
5. Propuesta de contenidos para completar la formación.....	52
Conclusiones.....	54
Referencias.....	56
Anexos y apéndices	
Anexo I. Cuestionario para generar la descripción y perfil de puestos	
Anexo II. Ejemplo de una de las descripciones y perfil del puesto obtenidas.	
Anexo III. Ejemplo de anuncio de periódico manejado	
Anexo IV. Hoja de respuestas de la prueba: inventario de preparación de personal.	
Anexo V. Batería de pruebas psicométricas (Cleaver, Zavic, Wonderlick, Test de liderazgo, Razonamiento y percepción)	

RESUMEN

El presente trabajo muestra la experiencia vivida como psicólogo dentro de una empresa de giro comercial, dedicada al ramo de la comida rápida, teniendo como objetivo principal describir las diferentes y diversas funciones que comúnmente desempeña el psicólogo dentro del ámbito laboral.

Para ello y buscando un mejor entendimiento de la experiencia expuesta se desarrollo un soporte teórico que muestra el surgimiento de la psicología industrial a lo largo de la historia, los diferentes tipos de organizaciones que existen y las principales funciones que el psicólogo suele ejercer dentro de éstas.

Con base en la descripción realizada a lo largo de éste trabajo, se hizo evidente la necesidad de una formación completa del psicólogo. Se determinó que en la práctica profesional, la formación recibida otorga las habilidades necesarias, más no proporciona todas las herramientas requeridas, existiendo carencias al momento de ejercer dentro del área de la psicología industrial.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Como todos sabemos, es difícil estipular una fecha exacta que indique el nacimiento de la psicología industrial, sin embargo, autores como Blum (1985), Schultz (1985) y Gilmer (1979), coinciden que fue Walter Dill Scot, psicólogo de la universidad de Northwestern, quien en 1901 se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. Y en 1903 publica el libro “The Theory of Advertising”, en el que aborda la aplicación de la psicología al mundo de los negocios, y en años siguientes escribió libros que trataban la influencia de la psicología en otros campos a parte de la publicidad.

Para 1913, Hugo Munsterberg publico un texto titulado “Psychology and Industrial Efficiency”, que sirvió como modelo para el desarrollo de la psicología industrial, incluyendo temas como aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimientos, la memoria, la fatiga, la compra y venta.

Posteriormente la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la primera guerra mundial, fue la que marcó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad, pues ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, para identificar a los reclutas que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar, desarrollando dos tests: el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos.

En estos momentos, los intereses profesionales de los primeros psicólogos americanos se mostraron inclinados a concentrarse más que nada en los problemas de selección y colocación del personal. El uso de las pruebas psicométricas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicométricas. Pocos años después de terminar la primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicométricas, así como también proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás (Siegel, 1980).

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, iniciándose un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales se siguen aplicando. (Schultz, 1985).

La importancia que los norteamericanos concedían a la selección y colocación de personal puede fecharse en 1924 con los estudios de Hawthorne, llamados así, por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company situada en Hawthorne, a través de los cuales el campo de la psicología industrial se amplió considerablemente. Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (iluminación y temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. Dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board. Estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu y la motivación, llegando a la conclusión de que los aspectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había atribuido y que los factores como la calidad de la supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, las actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas sociológicas influyen en la eficiencia, motivación y satisfacción con el trabajo. (Schultz 1985).

Basados en Munich (1985), como resultado de los experimentos en la Western Electric, en Hawthorne, fue elaborada la teoría de las relaciones humanas por los sociólogos Mayo y Roethlisberger sobre las relaciones humanas. Según Mayo debería mejorarse el clima de trabajo y evitarse los conflictos abiertos, para lograr la eficiencia en la producción.

Las aportaciones de Elton Mayo fueron las siguientes y son la base de la teoría del Humano Relacionismo.

- a) El trabajo como la actividad más relevante del hombre
- b) El uso de la psicología y la fisiología para mejorar la situación del trabajador reduciendo esfuerzos y mejorando el clima de trabajo y
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual sino a través de grupos.

Estos estudios fueron sumamente importantes dentro del ámbito industrial, ya que proporcionaron fundamentos y facilitaron la expansión más allá de la selección, colocación, o ubicación del personal y de las condiciones de trabajo. Estudiándose a partir de entonces aspectos humanos como la motivación, la moral y las relaciones humanas.

Al surgir la Segunda Guerra Mundial (1939-1942), se introdujeron más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico, aplicando tests, seleccionando y clasificando a millones de reclutas con habilidades más especializadas para asignarlos a varias ramas del servicio, más complejas que la primera vez.

Es así como la psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Después de 1945, el crecimiento de la tecnología y las empresas en Estados Unidos, obligó a los psicólogos a mantener y mejorar la eficiencia industrial: al invertirse métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñar a los obreros, por lo que los

psicólogos tuvieron que establecer las aptitudes indispensables para realizar bien el trabajo requerido, el tipo de persona que las posee y los métodos óptimos para seleccionarla y adiestrarla. (Schultz, 1985).

Es a partir de este esbozo histórico como el psicólogo comienza a hacer su aparición en las organizaciones, aportando y aplicando las bases de la psicología para el manejo del factor humano dentro de las organizaciones y/o empresas.

Sin embargo, según Shein (1976), si queremos comprender la psicología en la industria o las organizaciones debemos primero saber algo acerca de ellas. ¿Qué es una organización y qué es lo que supone? y ¿Qué tipos de problemas surgen que afecten a los psicólogos?. Estas preguntas las podemos resolver definiendo qué es una organización, cuántos tipos de organización existen y cuál es la labor del psicólogo en las mismas, lo cual se explica y describe en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

LA ORGANIZACIÓN

Desde tiempos primitivos, el hombre ha requerido de la ayuda de otros para lograr sobrevivir. De ésta forma, ha nacido, crecido y se ha desarrollado dentro las organizaciones. Por ejemplo, todos nosotros hemos pasado nuestra existencia en varias de ellas, como son, la familia, las escuelas, los clubes, la sociedad, las compañías, las oficinas de gobierno, los hospitales, los partidos políticos, las iglesias, sólo por mencionar algunas. La importancia de las organizaciones en la vida del hombre ha sido vital, ya que a través de ellas, el ser humano ha logrado el grado de desarrollo actual.

Es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo. Como quiera que carezca de capacidad, de fuerza, de tiempo o de perseverancia, tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades. El concepto básico que subyace a la definición de una organización es pues, el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua. (Shein, 1976).

A su vez Mercado (1995), considera a la organización como una unidad funcional, como un todo y que es creada para un fin común. En ella se estructuran las relaciones entre funciones, jerarquías, puestos y actividades concretas de un organismo social, formada por un conjunto de individuos, los cuales realizan actividades determinadas que se limitan de acuerdo al nivel de jerarquías, autoridad o responsabilidad que implique su actividad. Considerando que las actividades estarán relacionadas para el logro de un objetivo común, así como la optimización de recursos humanos, materiales y financieros.

Por su parte Schein (1976) hace mención de tres tipos de organización, una de ellas es la organización formal, la cual define como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito. Dicha organización se distingue de otros dos tipos: la organización social y la organización informal. Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos, por ejemplo: un grupo de amigos, la familia y las comunidades. Estas hay que distinguirlas de las organizaciones formales como son: los comercios, las escuelas, los hospitales, las parroquias, etc.

Y finalmente el término organización informal se refiere a esas estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no han sido explícitas. Muchos de los problemas psicológicos fundamentales en las organizaciones surgen del choque entre la organización formal y la informal (Shein, 1976).

Por otro lado, Ávila (1993), menciona que las organizaciones pueden variar teniendo dos grandes tipos: las de tipo no productivas, que conforman la superestructura de la sociedad formadas básicamente por el estado, la iglesia, la familia, las leyes, las costumbres, etc.; y las de tipo productivas que conforman la infraestructura de la sociedad siendo la base de la misma, por ejemplo, las empresas y organizaciones industriales que hacen posible el desarrollo económico del país.

El interés de mostrar lo referente a la organización, es por el hecho de que como humanos requerimos siempre del trabajo en grupos para el logro de objetivos, siendo las organizaciones un lugar de encuentro para la interacción, el seguimiento y la búsqueda de objetivos de más de una persona.

Entendiendo que toda organización productiva o no productiva, formal o informal, contempla además de aspectos materiales y financieros, aspectos del factor humano, podemos considerar que si los individuos se comportan dentro de las organizaciones, entonces se pueden estudiar sus aspiraciones, valores, motivaciones, actitudes, etc. Es así como la psicología contribuye al estudio del hombre en la organización, analizando el comportamiento organizacional, los patrones de comportamiento individual y de grupos, dando origen a lo que conocemos como Psicología Industrial.

Por su parte, Dunnette (1986, citado en Servin, 1997) indica que la psicología en la industria es el estudio de las conductas de los individuos en las organizaciones, entendiendo la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Partiendo de esta definición la psicología industrial está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria, por lo tanto el objeto de estudio de la psicología en la industrial es el análisis de la conducta del hombre en el ámbito laboral.

A su vez Shultz (1985), indica que la psicología industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.

Al respecto Blum (1985) señala que la Psicología Industrial es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. El aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina, reconociendo que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido. Es decir, no se trata de utilizar suposiciones o hipótesis, sino de tener datos precisos y observables que, en determinado momento, permitan al psicólogo industrial predecir el

comportamiento de los que conforman la organización para la cual presta sus servicios.

Finalmente podemos decir que en el momento actual, la industria proporciona un terreno adecuado para estudiar los deseos y necesidades de los seres humanos, en donde el papel del psicólogo depende del tipo de organización, del objeto de la misma, y de la disposición de los directivos con respecto al trabajo del psicólogo industrial, teniendo en cuenta que éste último hace más que aplicar tests (ocupación que muchos creen que es toda su actividad), por lo que en el capítulo siguiente definiremos las funciones comunes que desempeña el psicólogo dentro del área industrial.

CAPITULO III

FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN EL AREA INDUSTRIAL

¿Cuál es el papel del psicólogo en la industria? La respuesta a esta pregunta depende, claro está, del tipo de organización industrial, del objeto de la organización y de la actitud de la dirección hacia la psicología. Usualmente el psicólogo industrial mantiene una posición auxiliar, ampliamente consultiva, que le permite aplicar sus conocimientos siempre que hay necesidad de ello. (Gilmer, 1979).

Dunnette (1986), señala que la principal contribución de psicología a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. La industria proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana, ya que hombres y mujeres gastan la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo. Por tanto, la industria es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

La labor del psicólogo es importante, ya que como dice Clays (1982), año tras año las compañías buscan empleados más capaces y los trabajadores buscan mejores empleos, millones de personas cambian de trabajo. El proceso es costoso para las compañías, los trabajadores y la sociedad. El costo de hacer una mala selección es alto, el cual varía de acuerdo al tamaño y estabilidad de la fuerza de trabajo de la empresa.

Sin embargo, el que un trabajador dure mucho tiempo en un lugar de trabajo, no asegura que la selección fue adecuada, ya que mientras más dure una persona no satisfactoria más le costará a la empresa. De aquí se desprende la gran

responsabilidad del psicólogo, pues es el filtro y evaluador de los candidatos propuestos para algún puesto, siendo indispensable que conozca y maneje cada una de las funciones por desempeñar dentro del área industrial.

Al respecto McCollom (1959, citado en Blum, 1985) llevó a cabo un estudio en el cual entrevistó a 75 psicólogos en veinte ciudades distintas, haciendo que cada uno de ellos describiera sus propias actividades y las de otros psicólogos que trabajan en la industria y con los que estaban familiarizados. Descubrió que las actividades de esas personas podían agruparse en las siguientes categorías generales:

- a) Selección de personal: Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigadores sobre criterios.
- b) Desarrollo de personal: Evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- c) Ingeniería Humana: Diseño de grupos y productos.
- d) Estudio de la productividad: Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente en general de trabajo.
- e) Administración: Actividades referentes a la habilidades administrativas.
- f) Otras: Accidentes y seguridad o relaciones laborales.

Al respecto Dunnette (1986), resume las áreas de decisión del psicólogo en las siguientes:

- a) Selección de personal
- b) Adiestramiento y desarrollo
- c) Orientación personal
- d) Ingeniería psicológica
- e) Motivación, entre otras.

Regularmente las actividades del psicólogo están orientadas a la administración de los recursos humanos, la cual según Heneman (1985), es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la

efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo y la remuneración.

Uno de los principales factores que contribuyen a la necesidad de un departamento de personal es la complejidad y refinamiento de la generalidad de las actividades concernientes a los recursos humanos. A su vez, esto crea la necesidad de que la gente en el departamento de personal, sea lo bastante experta para administrar estas actividades.

Aquino (1993) señala que los aportes de la función de personal se pueden sintetizar en tres aspectos relevantes:

- La organización debe poder contratar el personal que necesita
- La organización debe poder retener al personal idóneo que necesita
- La organización debe recibir de su gente un trabajo con un adecuado grado de productividad

Al respecto Valencia (1995) señala que el recurso más importante de las organizaciones es su recurso humano. Por ello es importante el proceso de dotación de recursos humanos apropiados. La función de proporcionar los recursos humanos es muy importante para el departamento de administración de personal, ya que la productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales.

Aunque el proceso de dotar los recursos humanos apropiados para la organización es complejo, en los siguientes párrafos se describen algunas de las funciones más comunes que el psicólogo desempeña dentro de la organización.

1. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

Según Clays (1982), el análisis laboral, es el primer paso esencial para hacer una descripción laboral. A menos que sepamos cómo es un trabajo, no podemos esperar escoger a alguien para cubrirlo, entrenarlo para ejecutarlo, valorar a quien lo tiene a su cargo o pagarle con justicia. El fin del análisis laboral no es hallar cómo una determinada persona opera, sino viendo cómo lo hacen varios empleados, determinar rasgos básicos del puesto e incorporarlos en una descripción general.

Por su parte Rivera (1992), señala que el análisis de puestos, es la técnica que sirve para delimitar las tareas que componen el puesto y las características que debe tener el individuo que vaya a realizarlo. El fin genérico del análisis de puestos, es la obtención de información relativa a las características en los diferentes puestos de una organización, teniendo como finalidades específicas:

- a) El mejoramiento de los sistemas de trabajo
- b) La preparación de exámenes de admisión adecuados.
- c) El desarrollo de la evaluación de puestos.

Valencia (1995), señala que el análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener comprensión de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar qué actividades aplican a un puesto y qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

Al respecto, Heneman (1985), indica que la asociación de la habilidad y motivación del individuo con los requisitos y recompensas del puesto, es el factor vital que influye en el aprovechamiento del personal. Los individuos deben ser analizados con el fin de determinar sus habilidades y motivaciones para varias tareas.

Para llevar a cabo dicho análisis de puestos, Morsh (1964), ha diseñado técnicas que facilitan y permiten obtener los datos necesarios para esto. Dichas técnicas se detallan en seguida:

a) Método de Cuestionario.

Este método se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia, se pide a quién ocupa un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo, con sus propias palabras.

b) Método de Entrevistas Individuales.

En este caso, se selecciona a ocupantes “representativos” de un puesto para efectuar con ellos entrevistas extensas, por lo común fuera de la situación de trabajo.

c) Método de Entrevista de Observación.

Las entrevistas de observación suelen llevarse a cabo en el mismo lugar de trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quién ocupa el puesto, utilizando métodos de entrevista, mientras que el empleado realiza su trabajo.

d) Método de Entrevista de Grupo.

Bajo la dirección del entrevistador (fuera de la situación de trabajo), los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. A continuación el entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto. La ventaja de éste método es el ahorro de tiempo.

e) Método de Confianza Técnica.

Este método utiliza “expertos” en lugar de verdaderos empleados. Estos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el empleo en cuestión. Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarle todas las características de cada puesto. Así los juicios son sólo estimaciones basadas en su experiencia básica.

f) Método de Participación en el Trabajo.

En este procedimiento el analista de puestos realiza el trabajo él mismo. La técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos, pero los puestos complejos requieren, por lo común, que el analista reciba entrenamiento. El analista de puestos en esos incidentes, puede proporcionar información sobre aspectos críticos del trabajo, pero el método no proporciona un cuadro de la tarea completa.

Así mismo, la evaluación de puestos, puede obtenerse mediante la comparación de un puesto completo con otro, o bien, clasificar los puestos de acuerdo con medidas de normas determinadas previamente, no obstante, el método más común es el de evaluar un puesto comparándolo con otro, y dividiéndolos en sus elementos.

Grados (1988), afirma que la evaluación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro de la organización, pues establece el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad y condiciones de trabajo, los cuales, son necesarios para desarrollar éste, y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás dentro de la organización. Cada puesto se clasifica de acuerdo a subfactores que van desde la habilidad, escolaridad, experiencia, iniciativa o ingenio, esfuerzos, exigencias mentales o físicas, responsabilidad, por el equipo o proceso, por el material o el producto, por la seguridad de otros, por el trabajo de otros, por las condiciones del puesto, las condiciones de trabajo y riesgos inevitables. Se asignan puntos a cada uno de éstos subfactores, y a continuación el total de puntos para un puesto se transfiere a los diversos valores que establecen el salario para ese puesto.

La importancia de utilizar el análisis de puestos en el reclutamiento y selección estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se convierte en un documento

comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente. (Valencia, 1995).

2. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento comienza en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. Se inicia cuando surge una vacante dentro de alguna área de la organización.

Se entiende según Arias (1986), como “la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de una nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando”.

Es recibir a todos los candidatos posibles para ocupar una vacante en una empresa (Fear, 1979).

Es hacer un llamado, mediante los diferentes medios de comunicación, a todos los candidatos posibles para ocupar un puesto vacante en una empresa. (Grados, 1988).

Para llevar a cabo esta función se cuenta con medios que facilitan la búsqueda de candidatos viables, los cuales, son manejados por Avila (1986), y se mencionan en los siguientes párrafos.

2.1. Fuentes internas

Son aquéllas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

2.1.1. Sindicatos: Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad, una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado y funciona en el momento en que la empresa requiere

de personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato. Algunas de estas solicitudes tienen las características para el puesto vacante.

2.1.2. Promoción o transferencia interna de personal: Esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido, según sea el caso, al puesto vacante. Se considera tanto aspectos de conocimiento como de aprendizaje, responsabilidad, o la capacidad para desempeñar el puesto.

2.2. Fuentes externas

Son aquéllas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenos a la empresa. (Grados, 1988). Las más sobresalientes son:

2.2.1. Profesionales y educativas: Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales. Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros, por ejemplo, Asociación Mexicana de Ingenieros, Colegio de Contadores, etc.

2.2.2. Bolsas de trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en las distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. En ellas se solicitan los candidatos.

2.2.3. Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al trabajador, sino a la empresa, y los solicitantes proporcionan sus datos para ser colocados en alguna organización que requiera sus servicios y en la que éstos cubran el perfil.

2.2.4. Grupos de intercambio: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, las cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.

3. SELECCIÓN

La misma palabra “selección” supone la elección de un individuo mejor dotado para realizar una determinada tarea dentro de una organización, de entre un número de candidatos disponibles.

Grados (1988), señala que la selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Por su parte Clays (1982) señala que la esencia del proceso de selección es la predicción. En general, cuanto más sepamos de alguien, mejor predeciremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de una situación, mejor predeciremos cómo una determinada persona se desempeña en ella.

Es importante hacer notar que la selección depende de conocer los requerimientos del puesto y de la información que se tenga sobre quienes lo solicitan. Esta información se obtiene mediante entrevistas, formas de solicitud y diversos tipos de tests sobre aptitud, desempeño, interés y personalidad.

Existen varios métodos que permiten llevar a cabo una selección eficaz. Dichos métodos facilitan la elección de un individuo con respecto a otro u otros. Estos métodos son los siguientes:

3.1. Presolicitud. Esta forma es útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para el puesto. Cabe señalar, que éste formato es diseñado con base a las necesidades de cada organización, y permite obtener datos muy generales y preliminares del individuo.

Con base en lo anterior, Fear (1979), propone que una vez pasada la entrevista preliminar, se le pida al candidato que rellene un formulario de solicitud que incluye de una a cuatro hojas de preguntas.

3.2. Solicitud. La solicitud es un cuestionario, debidamente estructurado, que debe contener datos relevantes del candidato, bajo los siguientes rubros:

3.2.1. Datos personales: Son aquéllos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura y peso.

3.2.2. Experiencia ocupacional. Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra: qué tiempo la desempeñó, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc...

3.2.3. Datos familiares. Son aquéllos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, datos como: número de hermanos, actividades y escolaridad de estos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales y otros.

3.2.4. Datos generales. Son aquéllos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo a las políticas y necesidades de la misma.

Debe aclararse que éstos son en general los datos con que debe cumplir una solicitud de empleo, y que el diseño de ésta estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y pueden ser de diversas formas, tamaños, etc.

Arias (1986), propone que es deseable tener tres formas de solicitud diferentes: para el nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros, facilitando determinar si el candidato cubre los requisitos mínimos, que correspondan al puesto, y en caso afirmativo se proceda a una entrevista.

3.3. Entrevista. Daremos varias definiciones de lo que es la entrevista, con la finalidad de tener una amplia concepción de la misma.

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones” (Arias, 1986).

La entrevista tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Se valoran los datos obtenidos a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc... Información que debe ser sistematizada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar la información relevante para el puesto en cuestión. (Grados, 1988).

Indudablemente la entrevista es el primer filtro evaluativo de los candidatos y los factores por los que se les llega a eliminar son: la experiencia y entrenamiento inadecuados, edad, incapacidad física notoria, esquema de personalidad impropio para el trabajo en cuestión, políticas de la empresa o falta de características para cubrir el perfil requerido.

Para lograr que una entrevista de los resultados que se esperan hay que seguir una serie de pasos, los cuales, se especifican a continuación.

3.3.1. Rapport.

Este término significa “concordancia”, “simpatía”; tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda siempre a establecerlo. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport, el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es “romper el hielo” (Arias, 1986).

3.3.2. Entrevista inicial.

A través de ésta se corroboran los datos expuestos en la solicitud, como son, los datos personales, familiares, tiempo libre, referencias personales, metas en la vida, etc. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información general sobre aspectos relevantes del puesto que solicita.

3.3.3. Entrevista profunda.

Tiene la finalidad de profundizar en información relevante para el puesto requerido, esto permite evaluar la probabilidad de que el solicitante se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones de trabajo, relacionadas con el puesto que se quiere cubrir. Se hace hincapié en la experiencia laboral del candidato, obteniendo datos sobre su experiencia y los motivos por los que ha dejado de pertenecer a los trabajos expuestos. Es en ésta parte de la entrevista, en la que el entrevistador evalúa de forma más completa, si el candidato es competitivo o no.

3.3.4. Informe de la entrevista.

El resultado y conclusiones de la entrevista con relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de que concluya, con

el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

Se sugiere que una vez terminada la entrevista, el entrevistador realice una crítica sobre ésta, contestando las siguientes preguntas:

- a) ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- b) ¿Pude establecer el rapport?
- c) ¿Alcancé el objetivo?
- d) ¿La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
- e) ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- f) ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- g) ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- h) ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- i) ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Las notas se tomarán una vez acabada la entrevista, no obstante, pueden escribirse algunas breves anotaciones durante la misma cuidando que el entrevistado no perciba que se registran sus respuestas, sólo se toma aquellos matices más significativos.

Clays (1982), menciona que la entrevista de selección se podría mejorar depurando la selección de los entrevistadores. Muchos de ellos tienen cosas malas obvias: muy poca instrucción, demasiada poca experiencia, muy poca comprensión de los tipos de gente que están entrevistando y también bastante poca información sobre los puestos que están tratando de cubrir. Hay también cosas malas de oficina en que se escoge a los entrevistadores: a un empleado de oficina lo hacen entrevistador porque codicia un empleo de oficina o a un empleado parlanchín a quien gusta mucho de escuchar lo ponen en el puesto.

Como profesionales del comportamiento humano, debemos tomar en cuenta lo que implica una entrevista de selección de personal: no es sólo preguntar al

entrevistado y que el entrevistador escuche, sino demostrar la habilidad y destreza necesarias para detectar y evaluar a un buen o mal candidato a partir de una entrevista, la cual, es la fase de evaluación inicial para determinar la funcionalidad de algún candidato; además de ser la forma más directa de conocer a los candidatos propuestos para algún puesto.

3.4. Evaluación psicológica.

La etapa más importante de la selección es indudablemente la evaluación psicológica o psicométrica; en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato, la cuál, se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración el nivel de aplicación, las características del perfil, el tiempo de aplicación y el costo.

Para el diseño de una batería de pruebas se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Se creará con base en el análisis de puestos.
- b) Debe medir y contemplar pruebas de personalidad, de inteligencia, de intereses, aptitudes o habilidades.
- c) Estar dirigidas al nivel que se quiere evaluar, ya sea a nivel gerencial o alto, a mandos medios o bajos u operativos.

Sin embargo, ésta información no basta para describir una de las actividades más complejas, importantes y destacables de la labor del psicólogo en la industria, por lo que nos dimos a la tarea de mostrar más a detalle lo referente a la psicometría.

Comenzaremos por definir qué es la psicometría, para lo cual consultamos a Cerda (1978), quién denomina Psicometría al conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre el comportamiento.

Por su parte Morales (1993) indica que la psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta, tanto en el ser humano como en los animales, lo que constituye uno de los pilares de la ciencia psicológica, ya que el hombre cada día se interesa más por comprender su propia naturaleza.

También señala que en el desenvolvimiento de la psicología como ciencia, ha sido necesario realizar estudios a fin de poder determinar si difieren los seres humanos entre sí y en qué grado se presentan estas diferencias, lo que ha originado, desde hace aproximadamente un siglo, el desarrollo de la instrumentación adecuada para evaluar cuantitativamente las diferencias y las semejanzas entre los individuos.

Partiendo del hecho que la psicometría es medir el comportamiento humano, definiremos medición en sentido estricto como la determinación de la longitud, extensión, volumen o capacidad de alguna cosa. (Cerde, 1978). Dicho comportamiento se ha venido midiendo a lo largo del tiempo a través de lo que conocemos como test.

Un *test*, en psicología es un instrumento normalizado para medir algún aspecto orético o cognoscitivo de la conducta de un individuo y/o grupo de individuos. (García, 1993). Partiendo de éste hecho, entendamos entonces que un test y una prueba psicométrica son lo mismo, ya que, según Morales (1993) una prueba psicométrica es el instrumento de medición en la psicología: son todos aquellos procedimientos u operaciones que permiten llegar a obtener, objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de la expresión de los fenómenos que se suceden en esa unidad biológica, social y psicológica, etc., que es la conducta humana.

Cerde (1978), menciona que las primeras aplicaciones psicométricas tuvieron lugar en íntima conexión con los comienzos de la psicología experimental, explicando que en el siglo XIX había sido iniciado el estudio de las diferencias

cuantitativas en diversas áreas sensoriales por psicólogos y fisiólogos, y en 1840 Weber realiza trabajos sobre la relación de estímulos y respuestas sensoriales y postula diversas leyes al respecto.

A su vez Morales (1993), hace hincapié en que la necesidad de obtener cuantitativamente los atributos o las características de un segmento de conducta, al ser observada por quienes se interesan en comprender y predecir el comportamiento de los seres humanos, surgió realmente durante la primera mitad de éste siglo. Haciendo notar que si nos remontamos a la historia, encontraremos que Aristóteles y Platón, en realidad, son los pioneros de la medición psicológica. Pero lo cierto es que alrededor de 1830 se llevan a cabo los primeros estudios de éste tipo en campos fundamentalmente de psicología y las matemáticas destinados a lograr la medición mental. Sin embargo, se puede considerar como padre de la medición mental, a Francis Galton, quién publicó la obra “El genio heredado” y poco después su libro “Investigación del desarrollo de las facultades humanas”. En 1886, en Inglaterra, Galton creó el primer laboratorio antropométrico destinado a la medición de las características físicas y sensorio-motoras de los seres humanos. Mientras tanto, Catell en Estados Unidos, influido por la escuela de Wundt, de quién comprendió que es menester ejercer un control riguroso al llevar a cabo las observaciones de la conducta, desarrolló instrumentos de medición psicológica considerando las diferencias individuales en la ejecución de la conducta como variables principales en los estudios científicos.

Años más tarde (1890) Catell, en contacto con Galton, estableció laboratorios de psicología en las universidades de Pensilvania y Columbia, en donde se analizó el desarrollo y depuración de los instrumentos de medición psicológica, a los cuales Catell designó, con el nombre de *Tests Mentales*. Estos instrumentos fueron utilizados para medir capacidades sensoriales y otras funciones simples, por lo que son muy diferentes a los que usamos hoy en día.

Igualmente en 1896, Alfred Binet (Francia), se interesó por el estudio de aquellos individuos que presentaban desviaciones conductuales, particularmente niños. Y en 1904, comisionados por la Secretaria de Educación Pública del gobierno francés para estudiar la educación de los niños retrasados, Binet y Simón desarrollaron la primera investigación formal para llevar a cabo la medición de habilidades complejas, la cual fue muy prometedora que hasta la fecha se utiliza (con algunas modificaciones).

Es así como surgen los tests o pruebas psicométricas que hoy en día se utilizan en los campos de la psicología, por ejemplo, en la educación, la clínica y la industria, clasificados en diversos tipos.

3.4.1. Tipos de Tests

Según García (1993), los tests se pueden clasificar de la siguiente manera:

3.4.1.1. Tests proyectivos:

Estos tests exploran el conjunto de la personalidad de una manera global. Intentan explicar la manera que tiene el sujeto de percibir el mundo, de situarse con respecto a los demás, de actuar y de integrar sus experiencias. Se fundan en la noción de *proyección*, que designa la tendencia a percibir el mundo exterior en función de los deseos personales y la propensión del hombre a liberarse de sus sentimientos inaceptables atribuyéndolos a un objeto exterior a él mismo.

Estos tests a su vez se clasifican según la técnica que se use en su aplicación, por ejemplo:

- a) Técnicas asociativas: Al sujeto se le da un estímulo al que debe responder dando la primera palabra, imagen o precepto que se le ocurra.
- b) Procedimientos de elaboración: Exigen que el individuo elabore creativamente algún tipo de producto propio, tal como un cuento, historia, etc. (Machover).

- c) Tareas de completar: El sujeto debe completar una tarea ya iniciada, por ejemplo, terminar frases, poner fin a una historia, etc.
- d) Elección de elementos: Requieren que el sujeto escoja elementos o disposiciones que mejor encajen en un criterio especificado, tales como el de significación, atractivo, repulsivo, etc. (Cleaver, Lüscher).
- e) Métodos expresivos: Pueden ser dibujos, pintura, expresión corporal, dramatizaciones, etc. (Machover).

3.4.1.2. Tests psicométricos:

Los tests psicométricos también tienen una clasificación con base en la conducta que se desea medir, por ejemplo:

- a) Tests de inteligencia general: Se utilizan para calcular el nivel total de la potencialidad intelectual de un sujeto.
- b) Baterías de aptitud múltiple: Tiene por finalidad obtener un perfil intelectual del individuo. Los aspectos comúnmente observados son la inteligencia verbal, espacial, numérica y el razonamiento abstracto.
- c) Tests de aptitudes especiales: Centran su atención en áreas muy especializadas y vienen potenciados por las necesidades de selección de personal y clasificación de los sujetos. Suelen medir aspectos tales como rapidez perceptiva, agudeza sensorial, destreza motora, creatividad, etc.
- d) Tests de rendimiento: Valoran la eficacia de un curso de formación específica. Cualquier tipo de examen es en realidad un test de rendimiento.
- e) Tests de Coeficiente Intelectual: Estudian y exploran diversos aspectos cognoscitivos de la persona y dan como resultado una puntuación general denominada Coeficiente Intelectual (CI).
- f) Tests de personalidad: Estos test se centran en la medición de la adaptación emocional, extraversión, paranoidismo, deseabilidad social, etc.
- g) Escala de actitudes: estudian la postura u opinión de los individuos frente a ciertos hechos y/o situaciones.

3.4.1.3. Tests en función del tipo de material, formato, ejecución, aplicación e instrucción.

I. En función del tipo de material empleado, se clasifican en:

- a) De papel y lápiz.
- b) Tests manipulatorios: Manejo de objetos, dibujos, cubos, aparatos mecánicos, ordenadores, etc.
- c) Test de medidas fisiológicas: Utilizan las respuestas fisiológicas del sujeto frente a determinados estímulos.

II. En función del formato:

- a) Tests de invención de respuestas: El sujeto debe contestar a cada elemento con sus propias palabras.
- b) Tests de elección de respuestas: El sujeto elige una respuesta entre las varias presentadas.
- c) Tests de emparejamiento: Combina los dos tipos anteriores.

III. En función de la ejecución:

- a) Tests de velocidad: Son tests que se contestan bajo un tiempo establecido.
- b) Tests de potencia: Constituidos por elementos de dificultad creciente y sin límite de tiempo.
- c) Tests mixtos: Combina los anteriores.

VI. En función de su aplicación:

- a) Tests individuales
- b) Test de aplicación colectiva.

V. En función del tipo de instrucciones:

- a) Tests verbales
- b) Tests no verbales: Especiales para analfabetos o de lengua extranjera.

Esta clasificación nos permite tener un panorama más amplio de los tests, facilitando a los psicólogos interesados por éste campo el conocimiento necesario para el manejo y aplicación de éstos. Sobre todo porque el diseño y evaluación de las baterías psicométricas es una tarea básica del psicólogo industrial, teniendo que evaluar la eficiencia de éstas basada en lo requerido en el perfil de puestos para una selección eficaz.

3.5. Examen médico.

Una vez aprobados los puntos anteriores se aplica el examen médico, el cual es indispensable para conocer el estado de salud del solicitante. La condición física de los empleados se puede echar a perder por las enfermedades, tensiones emocionales y accidentes. Es importante para la empresa preocuparse por la salud en general, tanto del aspecto físico como mental de los empleados, ya sea, por razones económicas o humanitarias (Flippo, 1978).

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción. Una persona sana rendirá mejor que una que no lo ésta, además se previene el ausentismo de los empleados por enfermedad, lo que repercute en la producción de la empresa.

En resumen, en el examen médico de selección deben tenerse en cuenta que la capacidad física no es igual en todos los trabajadores y que el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad de determinados órganos, por lo que se requiere que el candidato seleccionado esté en perfectas condiciones de salud.

3.6. Decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las partes del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos (Fear, 1979). Es a través de ésta comparación como se determina si el candidato cumple o no con los requisitos establecidos.

En sí la selección de personal, según Valencia (1995), intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto
- b) La eficiencia de la gente en el puesto

Una vez considerados estos puntos, Sherman (1994), sugiere que después que se ha hecho la selección preliminar en el departamento de empleo, los solicitantes que aparecen más prometedores son referidos a los departamentos que tienen puestos vacantes.

Finalmente se procede a contratar a los candidatos seleccionados, con base a las políticas y procedimientos de la empresa.

4. CONTRATACION

El proceso de contratación está sumamente ligado al proceso de selección, ya que sin la selección no es posible contratar al personal requerido. Se podría considerar que el proceso de contratación es el paso final de la selección y es un proceso muy sencillo y breve.

Este proceso de contratación debe estar basado en los requerimientos legales que se estipulan en la Ley Federal del Trabajo, la cual señala las obligaciones y responsabilidades tanto de la empresa como la del empleado, buscando que la relación laboral que se ha de establecer sea benéfica para ambos.

La contratación se lleva a cabo de manera escrita, con todos los soportes legales que se requieren conforme a la Ley Federal del Trabajo. Valencia (1995) señala que se deben considerar datos como:

- a) Los nombres y domicilios de los contratantes
- b) Las empresas y establecimientos que abarque

- c) La duración del contrato, ya sea por tiempo indeterminado o por obra determinada
- d) La jornadas de trabajo
- e) Los días de descanso y vacaciones
- f) Las cláusulas relativas a monto de salarios, capacitación y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo a la Ley.

Se sugiere que una vez que se cuente con los documentos estipulados en la Ley Federal del Trabajo y los requeridos por la empresa, se agrupen dentro de un expediente que facilite el control y seguimiento del nuevo empleado durante su estancia en la empresa.

5. INDUCCIÓN

Ayuso y Rosales (1997), dicen que cuando se ha concluido el proceso de selección de personal, el departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo el de convertir a los nuevos empleados en elementos productivos y satisfechos. Esto es necesario debido a que el nuevo empleado a contratar se encontrará inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él.

Las primeras experiencias de un empleado dentro la organización pueden ser determinantes para su rendimiento y adaptación laboral. A lo cual, Sora (1990, citada en Martínez, 1996), menciona que las primeras impresiones tienden a ser muy duraderas, la impresión agradable perdura mucho tiempo al igual que la negativa. Como primer paso para ayudar al empleado a convertirse en un miembro productivo de la organización, el departamento de personal debe de hacer que las primeras impresiones sean favorables. Todos los recién llegados experimentan un deseo de obtener aceptación, intentan adoptar pautas que rigen la productividad y estabilidad en el puesto.

Codwell (1991, citado en Ayuso y Rosales, 1997), señala que el proceso de inducción constituye un método eficaz para lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización. Se debe considerar a la inducción como un proceso dinámico, que abarque el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al nuevo elemento al ambiente de trabajo.

Por su parte, Reyes (1994, citado en Ayuso y Rosales, 1997), indica que si los primeros recuerdos dentro de la organización son negativos o desagradables debido a la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan, aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad e inclusive su lealtad hacia la empresa.

También indica que la meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado manteniéndolo vivo una vez que el trabajador comience sus labores, señalando que los objetivos básicos de los programas de inducción deberán ser:

- a) Aumentar los conocimientos del empleado en cuestiones como normas, seguro y productos de la compañía.
- b) Crear aptitudes que entrenan los hábitos de trabajar con seguridad y producir calidad.
- c) Crear confianza en la compañía y orgullo en sus productos.

Según Ayuso y Rosales (1997), las ventajas que ofrece al empleado aplicar el programa de inducción son:

- a) Mayor estabilidad (reducción de ausentismo y cambios).
- b) Mayor capacidad para relacionarse con las personas que ocupan puestos de autoridad.
- c) Desarrollo de mejores y más amistosas relaciones con sus compañeros.
- d) Aumento en la disposición y mejoramiento del estado de ánimo personal.

- e) Reducción de ansiedad.
- f) Mejoramiento de la capacidad para comunicarse con los demás.
- g) Aumento de la disposición para asumir responsabilidades en la toma de decisiones y en actividades.
- h) Eliminación del sentimiento de soledad promoviendo el trabajo en equipo y actividades socio- culturales.
- i) Efecto motivador para la realización del trabajo.

Por otro lado, los mismos autores mencionan las ventajas en lo económico para la empresa:

- a) Reducción de ausentismos
- b) Reducción de cambios (proporcionar un trabajo de acuerdo al perfil y perspectivas del empleado)
- c) Mejoramiento de los patrones de comunicación
- d) Reducción de niveles de ansiedad interpersonales
- e) Establecimiento de un compromiso del empleado con la organización
- f) Identificación de cualquier barrera para la integración
- g) Manifestar al empleado el interés de la empresa por los miembros de la organización
- h) Es un factor de comunicación
- i) Se utiliza como factor de introducción a los beneficios de capacidad y desarrollo
- j) Puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo

Grados (1998) sugiere los aspectos que deben ser manejados en el proceso de inducción y son los siguientes:

- a) Dar la bienvenida
- b) Establecer el rapport
- c) Información de la empresa
- d) Revisión de derechos y obligaciones de los empleados
- e) Proporcionar uniformes y equipos de trabajo

- f) Recorrido por las instalaciones
- g)** Presentación del jefe y los compañeros del empleado
- h) Revisión periódica del desempeño del empleado para la que labora

Entendamos, entonces, que un programa de inducción debe prestar atención a la integración del nuevo empleado creando en él un sentimiento de aceptación, debe sentir que la organización tiene un verdadero interés por su bienestar y que se le está ayudando a adaptarse al puesto. Por lo que los contenidos del programa de inducción deben encaminarse a la historia de la misma, sus características, su estructura (organigrama, instalaciones, sucursales y ubicación), sus productos, sus objetivos (visión, misión, valores) y aspectos generales del trabajo y políticas generales.

Mercado (1995), señala que para que la inducción cumpla su objetivo es necesario que las actividades que se realicen se encuentren planeadas, esto se refiere al conjunto de medidas que se deben tomar para lograr los efectos deseados. Las etapas de planeación de la inducción son:

- a) Fijar los objetivos de la inducción, de su programa y de su alcance.
- b) Determinar los recursos con los que se cuenta.
- c) Elaborar los programas a aplicar y evaluar con el fin de determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Además indica que dado el actual desenvolvimiento de las organizaciones, el programa de inducción debe ser dinámico para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización con el fin de que éstos estén actualizados en los cambios que se originan dentro de la misma.

Finalmente, Valencia (1995) señala que otra etapa del proceso de inducción es aquella que se refiere a la introducción en el puesto, que incluye lo siguiente:

- a) Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe

- b) El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo
- c) El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, entregando una copia de la descripción del puesto.
- d) Y debe mostrarle los sitios generales como: comedor, abastecimiento de material, etc.

Una vez que el programa de inducción se ha llevado a cabo, es importante mantener un control y seguimiento de éste para identificar desviaciones y fallas. Esto se puede hacer valorando el desempeño en el puesto y el comportamiento del empleado en el grupo. Sin embargo, la etapa de control no cumpliría sus objetivos, si cuando se localizan las deficiencias no se procede a una corrección oportuna.

Al respecto Aquino (1993) sugiere establecer una entrevista a los dos o tres meses con el jefe y colaborador para conocer cómo se sienten ambos y poder evaluar el resultado del proceso de selección.

Con base en lo anterior, podemos decir que la inducción es una actividad que debe planearse con anterioridad y que debe contemplar tanto la inducción a la organización como la inducción al puesto. La primera esta enfocada a otorgar al empleado toda la información necesaria respecto a la organización, para que éste último se vaya formando una opinión positiva de la empresa y con ello se sienta parte de la misma; en la segunda se dictan las funciones que debe realizar, así como la posición jerárquica dentro de la organización. De esta manera, un programa de inducción debe proporcionar al empleado la comprensión de la forma en que su puesto contribuye con la organización y, de igual manera, ésta última con la sociedad.

6. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL

Con base en mi experiencia, ésta es una de la funciones del psicólogo que poco se da dentro de las empresas, ya que regularmente se enfoca en las funciones antes descritas, sin embargo, citaremos un poco sobre este punto.

Dunnette (1986), considera que el adiestramiento y desarrollo de personal es un método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo. Es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos para el puesto.

Por su parte, Schultz (1985), indica que el objetivo de los programas de adiestramiento consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo.

Prácticamente todos los recién contratados pasan por esta etapa de adiestramiento formal o informal. A los que carecen de experiencia hay que enseñarles las operaciones que deben ejecutar. En cambio, los que ya tienen experiencia han de aprender las políticas y procedimientos que se manejan en la empresa.

Esta es una de las actividades en las que el rol del psicólogo está encaminado a determinar qué cosas necesitan aprender; fijar procedimientos para la enseñanza y evaluar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.

En el diseño de programas de adiestramiento deben tomarse en cuenta las cualidades individuales de las personas que han de adiestrarse. En algunos casos, el psicólogo necesitará desarrollar varios programas de adiestramiento a fin de tomar en cuenta los diferentes niveles de capacidad, experiencia y conocimiento de los individuos que van a ser aleccionados.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo económico y social de las empresas, es estimulado por la conducta de los individuos, lo que sugiere una

forma de educación impartida dentro de las empresas, educación sobre lo que cada empleado nuevo debe hacer y aprender dentro de su centro de trabajo, satisfaciendo necesidades presentes y futuras.

Para concluir este capítulo, debemos tener en cuenta que todas las funciones antes mencionadas tienen como finalidad administrar mejor el recurso humano que opera en las empresas, considerando que no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos dentro del grupo de recursos humanos, sino también otros factores como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, etc.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se hace aún más comprensible la necesidad de la intervención del psicólogo en la organización, ya que las diferentes modalidades de comportamiento requieren de la intervención de un especialista que encamine los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, al logro de objetivos tanto particulares como organizacionales.

Finalmente cabe señalar que algunas de las funciones antes descritas se llevaron a cabo como experiencia profesional dentro de una empresa dedicada al negocio de la comida rápida o fast-food. Dicha experiencia se expone en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA

1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La empresa en la que se basa la experiencia expuesta en el presente trabajo se llama ASESORAMIENTO PARA ALIMENTOS RAPIDOS SA DE CV, ésta empresa es una Franquicia (compra la marca y paga regalías por ésta) de marcas de comida rápida como Kentucky Freíd Chicken, Pizza Hutt y Burger King, y su giro es de tipo comercial.

La empresa es formada en 1993 por un grupo de socios, quienes con la inquietud de manejar el ramo de la comida, acuerdan con el corporativo o dueño de las marcas antes mencionadas, utilizar el nombre y los procedimientos, pagando un porcentaje de las ganancias por el uso de éstos últimos.

La empresa comienza con un punto de venta o restaurante, obteniendo resultados satisfactorios, logrando a lo largo de 7 años un total de 33 restaurantes. Teniendo, a julio de 2000, cerca de 500 empleados.

Originalmente la empresa, por ser una empresa pequeña, no contaba con departamento de recursos humanos. Los propios gerentes de los restaurantes hacían la labor de reclutar, seleccionar y contratar a su personal, sin embargo, el crecimiento alcanzado hizo necesario crear un área de recursos humanos que absorbiera lo relacionado a la administración del personal, por lo que en 1999, se recurre a integrar el área de Recursos Humanos, conformada por un responsable y dos auxiliares. De esta forma, el área de recursos humanos es creada, teniendo

la oportunidad de integrarme a ella con el puesto de Auxiliar de Recursos Humanos, siendo la única psicóloga en la empresa, comprendiendo un periodo de actividad del 24 de Julio de 1999 al 20 de julio del 2000, desarrollando las actividades que se describen en los párrafos siguientes.

2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS

2.1. Descripción y perfil de puestos:

Como ya se explicó en el capítulo III, para realizar el reclutamiento, se requieren de dos cosas: primero debe existir una vacante y segundo debe existir un perfil que soporte los requerimientos de ésta.

Sin embargo, la empresa en cuestión, no contaba con perfiles documentados y específicos, surgiendo la necesidad de crearlos. Para esto se desarrolló e implemento un proyecto de análisis y descripción de puestos, orientado a definir los perfiles a nivel operativo.

Se inicio con el análisis de las actividades por puesto a través de un cuestionario que se formuló y creó con base en la información que consideramos necesaria obtener. Dicho cuestionario se llenó a través de entrevistas directas a los empleados de los diferentes restaurantes. (Ver anexo I).

Una vez llenados los cuestionarios, se analizó la información clasificando los datos para obtener un global de las respuestas obtenidas. Ya con esta información se elaboró la descripción y perfil de cada puesto operativo, según las necesidades detectadas. (Ver anexo II: ejemplo de una descripción y perfil del puesto obtenido).

Se definieron cuatro puestos básicos: cocinero, ayudante general, abastecedor y anfitrión. Y en cada uno se hizo una descripción que contempla: la descripción genérica de las funciones, la descripción específica de cada función genérica; la descripción de actividades eventuales; las habilidades, valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, rezagos físicos, etc,

Gracias a lo anterior la empresa pudo contar con perfiles documentados, basados en las necesidades reales de la empresa, facilitando y mejorando el proceso de reclutamiento y selección de personal, observando una reducción en la rotación de personal.

2.2. Reclutamiento

El reclutamiento en ésta empresa, estaba caracterizado por ser a nivel operativo y en grandes cantidades. El puesto a reclutar era de ayudante general (Ver anexo II), el cual era el puesto base para ocupar cualquier otro puestos en los restaurantes.

El perfil de puesto estaba enfocado a personas de 17 a 40 años, de sexo indistinto, con secundaria terminada, con o sin experiencia, con capacidad de trabajo bajo presión y trabajo en equipo, con disponibilidad de trabajar sábados y domingo y con un horario de 6 a 8 horas diarias.

El reclutamiento era constante y consistía en buscar lugares de afluencia en donde se pudiera encontrar el tipo de personal especificado. Se abarcaban fuentes internas como las recomendaciones de los empleados, sin embargo, las fuentes más usadas eran las externas, como escuelas, bolsas de trabajo, anuncios de periódico, juntas de intercambio, etc.

- a) Escuelas: Debido a que el perfil requería personas con secundaria terminada, se recurría a escuelas de nivel medio superior como CCH, Bachilleres, Cetys, Preparatorias, etc. En las escuelas se hacía una reunión con el responsable de la bolsa de trabajo del plantel, solicitando apoyo para publicar la vacante en los pizarrones informativos ubicados dentro de la institución.

- b) Bolsas de trabajo. Esta fuente estaba compuesta principalmente por las bolsas de trabajo de las diferentes delegaciones. Se hacía contacto con las delegaciones ubicadas en las zonas donde se requería personal y se publicaba y daba de alta la vacante en la delegación, para que los candidatos que visitaran éstos lugares pudieran tomarnos como una opción más.

- c) Anuncios de periódico. El uso del periódico para el reclutamiento es muy efectivo, ya que atrae a muchos candidatos y facilita la búsqueda. Sin embargo es un medio muy costoso. La publicación de anuncios se solicitaba en una agencia de publicidad, mandando vía fax el diseño e información requerida para ser publicada (Ver anexo III). El costo de un anuncio de periódico se basa en el tamaño de éste. Este último se mide en líneas ágata (largo) y en columnas (ancho), mientras más líneas ágatas y/o columnas se abarquen más costoso es el anuncio.

- d) Juntas de intercambio. Estas juntas se implementaron por primera vez en la empresa, ya que no se conocían ni se llevaban a cabo, siendo otra de las aportaciones e innovaciones hechas a la empresa. A través de ellas se obtienen candidatos ya filtrados por otras empresas sin costo alguno.

- e) Otros medios utilizados: Además de los medios antes mencionados, exploramos otras formas para atraer personal, como lo fue colocar carteles afuera de las escuelas, metros, cines, locales, etc.

Estas técnicas, son algunas de las formas como se realizaba el reclutamiento externo. Debemos tener presente que es una actividad meramente de campo, que requiere innovar y buscar lugares que faciliten contactar candidatos acorde al perfil buscado. Se requiere de una alta inversión de tiempo, pero sobretodo de la identificación total de los perfiles requeridos para saber qué fuente de

reclutamiento debemos consultar. Sin este paso no se podrían tener candidatos viables para realizar la selección.

2.3. Selección de personal.

Una vez que se contaba con los candidatos se realizaba la entrevista, verificando los datos generales y laborales del mismo. De igual forma se planteaban preguntas más a fondo a través de las cuales se determinaba la viabilidad del candidato, como las siguientes:

- a) ¿Qué opinas del trabajo bajo presión?
- b) ¿Has estado en situaciones bajo presión? ¿Cuáles?
- c) ¿Cómo te has sentido?
- d) ¿Te agrada trabajar en equipo?
- e) ¿Por qué?
- f) ¿En qué situaciones lo has tenido que hacer?
- g) ¿Qué ha sido lo mas desagradable de trabajar en equipo?
- h) Menciona tres cualidades y tres defectos que te caracterizan, etc.

En este paso de la selección, es importante señalar el seguimiento a las políticas que establece la empresa. Por ejemplo, la empresa en cuestión, no permitía que el candidato tuviera cabello largo (hombres), tatuajes, alguna deficiencia motora o intelectual, o presentación no aceptable, ya que los empleados eran la imagen de la empresa y de la marca manejada, además el contacto directo con el cliente exigía una buena presentación y actitud de servicio como la cordialidad y la amabilidad, por lo que al seleccionar se debían considerar todos éstos detalles.

Una vez que el candidato cubría las políticas establecidas y se consideraba viable, se recurría a la aplicación de una prueba propia de la empresa (Inventario de preparación de personal), sin embargo, por políticas de la empresa sólo podemos mostrar la hoja de respuestas. (Ver anexo IV). En esta prueba se abarcaban items que sugerían formas de actuar y de habilidades relacionadas al trabajo por desarrollar del candidato. La calificación de la prueba, se hacía de acuerdo a tres

colores que determinaban si el candidato era viable: rojo (no apto), amarillo (probable) y verde (muy apto). Si el color resultante de la prueba era amarillo significaba que el candidato necesitaría ayuda para realizar las actividades y un poco más de entrenamiento; si la prueba salía en verde significaba que el candidato contaba con las habilidades y características necesarias y suficientes para el desarrollo de las actividades requeridas; si la prueba resultaba en rojo significaba que el candidato no era apto para el puesto quedando descartado.

Cabe señalar que ésta prueba era la única que se manejaba en la empresa y sólo se aplicaba al seleccionar personal de recién ingreso, por lo que se hizo necesario crear una batería de pruebas para una selección más completa y para la evaluación en ascensos y/o promociones. Dicha batería comprendía pruebas como: Cleaver, Zavic, Wonderlick, Test de liderazgo, Razonamiento y Percepción. (Ver anexo V).

- CLEAVER: Evalúa la adaptabilidad al puesto, evaluando el comportamiento habitual, comportamiento bajo presión y comportamiento bajo motivación
- ZAVIC. Evalúa los valores morales e intereses con los que cuenta el candidato.
- WONDERLICK: Evalúa el coeficiente intelectual.
- TEST DE LIDERAGO: Evalúa las habilidades de liderazgo.
- RAZONAMIENTO Y PERCEPCIÓN: Como su nombre lo indica, éstas pruebas evalúan la capacidad de razonamiento y la percepción de los detalles en los candidatos.

Inicialmente se aplicó a 30 candidatos postulados para ascender de puesto, obteniendo resultados completos que permitieron comparar y elegir al candidato más apto. A partir de ese momento dicha batería se comenzó a manejar y a ser aplicada a la selección del personal de recién ingreso según correspondiera.

2.4. Contratación.

Para la contratación el candidato debía cumplir con los siguientes documentos personales:

- 1) Copia de acta de nacimiento
- 2) Identificación oficial
- 3) Comprobante de domicilio
- 4) Hoja rosa del IMSS
- 5) Cartilla o precartilla
- 6) Ultimo grado de estudios
- 7) Dos cartas de recomendación personales o laborales

Los pasos a seguir para la contratación eran los siguientes:

- a) Firmar contrato individual de trabajo, especificando un periodo de prueba de 28 días, tiempo en el cual el candidato debía demostrar tener la capacidad y habilidad para el puesto.
- b) Firmar documentos para trámite de tarjeta de nómina establecido.
- c) Firmar la hoja rosa del IMSS.
- d) Recibir el uniforme para el desempeño de sus labores, dicho uniforme era respaldado con la firma del candidato en un recibo de acuse.

Las contrataciones eran masivas y se hacían por grupos de cinco personas o más, con un tiempo aproximado de una hora. Una vez concluida la contratación se programaba a los empleados para tomar el curso de inducción que se impartía en la empresa.

2.5. Inducción.

Una vez que los candidatos ingresaban a la empresa debían tomar el curso de inducción, el cual, tenía la finalidad de familiarizar e integrar al empleado de nuevo ingreso, buscando que éste se sintiera parte importante en su trabajo y en los logros de la empresa.

Para impartir el curso de inducción existía una persona responsable, sin embargo, más de una ocasión tuve la oportunidad de impartirlo; situación que permitió ampliar mi campo de acción y aplicar mis habilidades, ya que era un curso totalmente dinámico e interactivo que requería un manejo de grupo contagioso, y promovía el logro de la calidad, la excelencia y el trabajo en equipo.

El proceso de inducción, se complementaba con la entrega de un manual de bienvenida. El manual fue otra de las aportaciones llevadas a cabo durante la estancia en ésta empresa, sin embargo, por políticas de la empresa no se puede mostrar en el presente trabajo.

El diseño del manual de bienvenida se hizo de forma sencilla, breve y clara, conteniendo datos como:

- a) Bienvenida
- b) Breve reseña de la historia de la empresa
- c) Misión, Visión y Valores de ésta.
- d) Políticas y reglas a seguir

El proceso de inducción era uno de los pasos más importantes en la integración del nuevo empleado a la empresa y afortunadamente se le otorgaba la importancia requerida.

2.6. Bajas de personal

Las bajas de personal surgían cuando el empleado decidía ya no laborar en la empresa. Cada vez que sucedía esto se realizaba una entrevista de salida directamente con el empleado, con la finalidad de conocer los motivos que originaban su deseo de no continuar en la empresa. Esto permitía evaluar las causas que originaban la rotación del personal, identificando los restaurantes con mayor problemática en este aspecto.

Una vez que se conocía el motivo del empleado se procedía a la firma de la renuncia, la baja ante el IMSS y la entrega del uniforme recibido.

Es necesario que dentro del área de recursos humanos no se descuide este aspecto, ya que la falta de interés hacía las causas de renuncia implica a una pérdida constante del recurso humano y una pérdida económica considerable para la empresa. Lo importante no es contratar personal constantemente buscando tener cubierta la plantilla requerida, lo importante es retener al recurso humano existente. El que más recluta no es el que más trabaja, sino aquél que selecciona adecuadamente y sabe cómo retener al personal con talento.

2.7. Otras Actividades

2.7.1. Trámite de tarjeta de pago: Además de las actividades antes mencionadas se realizaban los trámites necesarios para el pago vía tarjeta de débito, teniendo que armar toda la documentación necesaria para solicitar la tarjeta al banco correspondiente para poder entregarla a cada empleado.

2.7.2. Trámites ante el IMSS: Otra actividad a realizar, era la elaboración de trámites ante el IMSS: altas, bajas y modificaciones de salario.

2.7.3. Control de expedientes: Una vez que el candidato concluía el proceso de contratación, se procedía a concentrar la documentación generada dentro de un expediente, el cual debía ser etiquetado con el nombre del empleado para su control.

2.7.4. Control de Uniformes: De igual forma se coordinaban y controlaban las entregas de uniforme para los empleados. Es importante tener en cuenta que los uniformes además de ser una herramienta de trabajo para el personal que labora en la empresa implica también un gasto considerable para ésta.

3. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados generados a partir de la intervención que tuve dentro del área de Recursos Humanos en ésta empresa, me permitió tener un panorama más amplio de la función que él psicólogo desempeña en la administración del recurso humano.

A pesar que la experiencia fue corta, la adquisición de conocimiento fue basta. Y considero que las aportaciones hechas, también fueron amplias y productivas. Recordando éstas últimas, las podríamos sintetizar de la siguiente manera:

a) Se desarrolló la descripción de cada uno de los puestos existentes a nivel operativo dentro de la empresa, facilitando el reclutamiento y la selección de los empleados reduciendo los índices de rotación.

b) Se anexó a las fuentes de reclutamiento, las juntas de intercambio, lo cual no implicó gasto alguno para la empresa y facilito la búsqueda de candidatos.

c) Se implemento una batería de pruebas psicométricas como complemento al proceso de selección llevado en la empresa y como apoyo para la evaluación de los empleados con posibilidades de promoción.

Esta fue una de las aportaciones más destacadas e importantes dentro de la empresa, ya que la aplicación de la psicometría contribuyó en la mejora del proceso de selección y en la percepción general de la administración del recurso humano, estableciendo un esquema para evaluar las capacidades y habilidades de los empleados tanto existentes como de recién ingreso.

d) Se creó el manual de bienvenida, facilitando al empleado la integración y adaptación con la empresa.

Considero que mi participación como psicóloga dentro de la empresa descrita, contribuyó en gran medida en la mejora del proceso de la administración del recurso humano. Sin embargo, y a pesar de lo anterior creo que fue limitada, ya que la falta de información por parte de la empresa, con relación a las habilidades y alcances del psicólogo, restringió la aplicación de estrategias para optimizar el recurso humano, debido a que éste último era concebido como un número más de nómina, restándole importancia a su desarrollo y crecimiento. Es necesario que los directivos de las organizaciones generen un amplio sentido de preocupación por el recurso humano que los conforma, situación que permitiría al psicólogo optimizar los recursos, el tiempo y las herramientas necesarias para la mejora de las condiciones laborales.

Es importante para quienes decidimos dedicarnos al área industrial, comprender que la función del psicólogo en éste ámbito laboral, va más allá de reclutar, seleccionar o aplicar pruebas psicométricas. Su función, también debe estar orientada a potencializar el recurso humano, a través del estudio del comportamiento de los individuos y la relación entre organización y trabajador, buscando las mejores condiciones para ambos que garanticen el crecimiento y desarrollo mutuo.

4. FORMACIÓN RECIBIDA VS. ACTIVIDADES REALIZADAS

Es evidente que como egresados, tenemos mucho que agradecerle a nuestra universidad, porque a través de ella adquirimos las habilidades y los conocimientos que conforman nuestra profesión. Sin embargo, y a pesar de que la formación recibida fue importante, la experiencia vivida puso a descubierto las carencias existentes para el psicólogo interesado en el área industrial, ya que una vez egresados carecemos de algunas herramientas requeridas en el peleado campo laboral, generando desventajas con los perfiles que las instituciones demandan. Un ejemplo de esas herramientas es la aplicación, evaluación e interpretación de pruebas psicométricas, siendo una de las más importantes e indispensables en éste campo, alejándonos un tanto más del perímetro de contratación.

Dicha situación nos orilla a invertir en cursos de extensión académica, que por si mismos son útiles y no implican sacrificio alguno, pero que reflejan la existencia de huecos no abarcados durante nuestra formación o de espacios desaprovechados y que en ocasiones son ocupados por clases de acupuntura o aromaterapia por citar algunas, cuando en realidad el campo laboral ésta solicitando otras cosas y es tiempo desperdiciado para quienes acabamos ejerciendo en el área de la Psicología Industrial.

La formación práctica es otro factor que hace mella al enfrentarnos al mundo real (laboralmente hablando), pues la práctica profesional a la que aspiramos como egresados, depende de la disponibilidad de lugares para realizar dicha actividad y del tiempo asignado a la misma, el cual considero es mínimo e insuficiente. En la medida en que el psicólogo en formación pueda obtener los conocimientos necesarios fortalecidos con una práctica rica y extensa, dentro de cada uno de los campos de inserción del psicólogo, mayor será la facilidad en la aplicación correcta de lo adquirido.

5. PROPUESTA DE CONTENIDOS PARA COMPLETAR LA FORMACIÓN.

Con base a la experiencia vivida y a lo descrito anteriormente, existen algunos aspectos que considero sería importante tomar en cuenta en la formación del psicólogo de la FES Iztacla.

Aunque sabemos que la curricula no esta orientada a formar psicólogos industriales, sería importante complementar la formación con los siguientes puntos, que permitan al aspirante insertarse y desarrollarse dentro del área industrial en un marco de profesionalismo y acorde a la realidad laboral de las empresas de hoy.

Estos puntos son los siguientes:

- I. Es importante ahondar en el uso e interpretación de pruebas psicológicas aplicables a la selección de personal, comúnmente conocidas como pruebas psicométricas.
- II. Es necesario familiarizarse con aspectos gubernamentales relacionados con el manejo y trámites ante el IMSS.
- III. Se requiere revisar el manejo de la capacitación, desde la Detección de Necesidades de Capacitación hasta la planeación y evaluación de la misma.
- IV. Se sugiere conocer aspectos administrativos como la planeación y seguimiento ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, ya que son trámites indispensables en toda organización.
- V. Es necesario revisar aspectos como el manejo e interpretación de las solicitudes de empleo, de la entrevista de selección de personal y aspectos legales estipulados en la Ley Federal del Trabajo.

VI. Finalmente la instrucción recibida sería aún más completa si se incluyeran clases de inglés y computación como parte del esquema de formación del psicólogo, ya que actualmente es un requisito indispensable en cualquier ámbito laboral.

Estos son sólo algunos puntos que si se revisaran dentro de la carrera, facilitarían la inserción del psicólogo dentro de las organizaciones, área en la cual muchos egresados ejercen, a pesar de que la formación recibida diste de las funciones a realizar.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La revisión hecha en páginas anteriores ilustra las aportaciones que la psicología ofrece en el manejo del recurso humano en las organizaciones, aunque es sólo una parte de la gran labor que los psicólogos podemos ofrecer en este campo.

Sin embargo, la experiencia vivida dentro del marco descrito, evidencia la necesidad de un profesional, que además de contar con los conocimientos suficientes, cuente con las herramientas necesarias y acordes con la realidad del mercado de trabajo. Por ello es indispensable tomar en cuenta que nos vemos afectados ante los ojos de las empresas, cuando nos presentamos sin un sustento teórico-práctico que satisfaga los requisitos establecidos por éstas, haciéndose evidente la necesidad de contar con una formación integral basada en un equilibrio entre lo teórico y lo práctico.

Es preocupante que a pesar del grueso de la población estudiantil que se inserta en esta rama de nuestra profesión, la problemática siga existiendo, aún cuando ya había sido identificada en otro momento histórico de la FES Iztacala, explícitamente en 1989 en un documento titulado: “Foro de evaluación curricular de la carrera de Psicología en la ENEP Iztacala”, documento en el cual se comprueba que la preparación teórica-metodológica es deficiente e insuficiente para resolver los problemas que se presentan en la práctica profesional.

Para algunos podría ser cuestionable este estudio, pero aquí lo más interesante es que estas carencias curriculares ya habían sido consideradas y hoy a 14 años del estudio realizado, sigue estando vigente y es una realidad preocupante que aqueja a más de un estudiante al momento de ejercer la profesión en el ámbito industrial.

Lo paradójico es que a pesar de ésta problemática, aún existan profesores que han confundido y desviado la formación del psicólogo, al grado de impartir clases de acupuntura (por citar alguna), que para lo cual no se requiere ser psicólogo; y que clases que bien pueden ser sustituidas por un conocimiento mas efectivo y funcional para el desenvolvimiento laboral de los egresados interesados en el campo de la psicología industrial, y que además generan confusión en el estudiante.

Con esto no podemos afirmar que la formación recibida fue mala, al contrario a lo largo de la carrera se adquieren habilidades necesarias que facilitan el ejercicio profesional, por ejemplo, el manejo de grupos, el diseño de material, el diseño y aplicación de proyectos, sólo por citar algunas. Sin embargo, falta proporcionar algunas herramientas indispensables (ya citadas anteriormente) para el ejercicio del psicólogo interesado en la industria, por lo que es necesario revisar la estructura curricular existente, para que en un futuro pueda existir una formación rica en práctica, que proporcione dichas las herramientas para un ejercicio profesional satisfactorio. Se sugiere ampliar la práctica en las áreas revisadas actualmente o bien establecer un esquema de especialización que permita al estudiante elegir el área de la psicología que más convenga y agrade a sus intereses.

REFERENCIAS

- Aquino J. (1993). Recursos Humanos para no especialistas. Edit. Macchi.
- Arias G. F. (1986) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Avila R. (1993). La importancia del análisis de puestos en el proceso de reclutamiento. Tesina Enep Iztacala. México: UNAM.
- Ayuso y Rosales (1997). Elaboración de un manual de inducción para una industria química. Tesis profesional UNAM Iztacala, México: UNAM.
- Blum M. (1985). Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas
- Cerda E.(1978). Psicometría General. Edit. Herder.
- Clays (1982). Psicología de la conducta Industrial. México: Mac Graw Hill.
- Clifford (1977). Introducción a la Psicología. México: Mac Graw Hill.
- Dunnette M. (1986). Psicología Industrial. México Trillas.
- Fear (1979). La entrevista de evaluación. Argentina: Paídos
- Flippo (1978). Principios de administración de persona. México: Mac Graw Hill.
- García C. E. (1993). Introducción a la psicometría. Edit. Siglo XXI.
- Gilmer H. (1979). Psicología Industrial. Barcelona: Mrtz. Roca.

- Grados (1988). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno.
- Heneman H. (1985). Administración de los recursos humanos y personal. Edit. Continental SA de CV.
- Martínez M. (1996). La labor del psicólogo en una industria refresquera. Tesis ENEP Iztacala. México; UNAM.
- Mercado S. (1995). Administración aplicada. Teoría y práctica. Noriega: Limusa.
- Morales M.L. (1993). Psicometría aplicada. México: Trillas.
- Morsh (1964). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Munch G. (1985). Teorías de la administración. México: Trillas.
- Rivera (1992). Administración de personal. México: Trillas.
- Schultz D. (1985). Psicología Industrial. México: Mac Graw Hill.
- Shein (1976). Psicología de la organización. Edit. Prentice May Hispanoamericana S.A.
- Sherman (1994). Administración de personal. México: Continental.
- Servin (1997). Importancia de la psicología y el papel del psicólogo. México: Mac Graw Hill.

Siegel L. (1980). Psicología en las organizaciones industriales. Edit. Continental.

Valencia R. (1995). Administración moderna de personal. México: Ecasa.

ANEXO I

CUESTIONARIO PARA GENERAR DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD OBTENER INFORMACIÓN CON RELACION A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAS DENTRO DE TU JORNADA LABORAL, POR LO QUE SON IMPORTANTES TUS RESPUESTAS

LEE CADA PREGUNTA ANTES DE CONTESTARLA, POR FAVOR NO DEJES NINGUNA EN BLANCO Y RESPONDE CON LA MAYOR PRECISION POSIBLE.

AL FINAL DEL CUESTIONARIO ENCONTRARAS LA PARTE DE LAS SUGERENCIAS EN LA CUAL TE AGRADECEREMOS TUS COMENTARIOS.

GACIAS POR TU COLABORACIÓN

Edad: _____

Sexo: _____

Edo. Civil: _____

Escolaridad: _____

Nacionalidad: _____

Nombre del puesto: _____

1. ¿Suelen colocarte en otro u otros puestos?

Si () No (), ¿Cuáles? _____

2. ¿Hay en la empresa puestos semejantes al tuyo? ¿Cuáles son y que diferencias tienen con el tuyo? _____

3. ¿Tienes a alguien bajo tu mando? SI () NO ()

Si es SI menciona que puestos ocupan.

4. Menciona el nombre de tu jefe y el puesto con el que lo reconoces

5. ¿A qué persona u otras personas te reportas?. Menciona él puesto que ocupan dichas personas.

6. ¿Qué puestos siguen después del tuyo?

15. ¿Cuáles son tus obligaciones y responsabilidades?

16. ¿Tienes otras obligaciones o responsabilidades?

Si () No () ¿cuáles? _____

17. ¿Has laborado anteriormente en puestos similares?

Si () No () ¿cuáles? _____

18. ¿Cuánto tiempo requiriste para tener un desempeño satisfactorio en tu puesto?

19. Da un ejemplo común de las decisiones que debes tomar y/o problemas a los que te enfrentas en tu trabajo.

20. Tu puesto exige:

Iniciativa normal: Si () No ()

Hacer sugerencias eventuales: Si () No ()

Pensar mejoras: Si () No ()

Creación de nuevos métodos, sistemas o procedimientos: Si () No ()

Otros: (describelos)

Marca con una X los incisos que creas correspondientes, puedes marcar más de uno.

21. Tu puesto exige:

Jalar () Empujar () Sujetar () Manejo de maquinaria ()

Otros: _____

22. Tu puesto requiere:

Atención constante () Atención dispersa () Esfuerzo visual ()

Esfuerzo auditivo ()

Otros: _____

23. Describe el equipo y los utensilios que se encuentran bajo tu manejo o responsabilidad:

24. En qué posición desarrollas tus labores

De pie (sin caminar) () Sentado () Caminando () Agachándose ()

Otras posturas molestas (especifique): _____

25. Medio en qué realizas tus labores

Bien ventilado () Frío () Caliente () Extremoso ()

Húmedo () Otros medios molestos (especifique) _____

26. El trabajo se considera

Muy monótono () Normal () Rutinario () Variado e interesante ()

27. Riesgos y enfermedades

Aplastamiento de dedos () Cortaduras () Caídas () Hernias ()

Tensión nerviosa () Enfermedades de la vista ()

Otras (), especifique: _____

28. ¿Qué te gusta de tu trabajo?

29. ¿Qué no te gusta?

30. ¿Qué requisitos tuviste que cubrir para trabajar en Asesoramiento para Alimentos Rápidos?

31. ¿Se te dio algún tipo de preparación para desempeñar tu puesto?

Sí () No () ¿Cuál? _____

Sugerencias y/o comentarios

ANEXO II

EJEMPLO DE UNA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante General

MISIÓN DEL PUESTO: Capacitarse para el trabajo a realizar dentro de una unidad, con el fin de descubrir sus habilidades y aptitudes para cubrir alguno de los otros puestos existentes.

VISION DEL PUESTO: Aprender y apoyar la operación de la unidad dentro del periodo de capacitación.

JORNADA DE TRABAJO: de 7 a 8 horas diarias.

REPORTA A: Gerente y dos asistentes

PUESTOS SUBORDINADOS: No existen

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LAS FUNCIONES

1.-VERIFICAR LA EXISTENCIA DE PRODUCTO COCINADO

1.1. Biscuits cocinados, puré y ensalada empacados y para empacar, lechuga y tomate picado; filete Big Crunch, tiras de pollo, coronel, papas y pollo cocinado

2.-COCINADO DE PRODUCTO

2.1. Cocinar coronel, nuggets, biscuits y papas según el procedimiento establecido.

3.- PREPARACIÓN DE PRODUCTO COCINADO

3.1. Preparar el coronel burger y la Big Crunch según procedimiento establecido.

4.- EMPACADO DEL PRODUCTO

4.1. Empacar puré, ensalada y papas.

5.- ELABORACIÓN DE PRODUCTO

5.1. Elaboración de puré y ensalada según el procedimiento establecido

5.2. Lavar, desinfectar y picar la lechuga y tomate

6.- LIMPIEZA DEL AREA DE TRABAJO

6.1. Limpiar la mesa de sándwich, mesa de biscuits, display, HC900, y muebles donde se colocan los desechables; barrer, trapear y/o lavar el piso.

7.- ABASTECER DE PRODUCTO A LA ANFITRIONA

8.- LIMPIEZA DE UTENSILIOS

8.1. Lavar según procedimiento

9.- LIMPIEZA GENERAL DEL AREA DE TRABAJO

9.1. Lavar de acuerdo al procedimiento establecido

ACTIVIDADES EVENTUALES

10.- LAVAR PAREDES

11.- LAVAR HORNO Y CHAROLAS DE BISCUITS

12.- LAVAR VULCAN

13.- LAVAR BAÑOS

14.- LAVAR TARJA

15.- LAVAR REFRIGERADORES

16.- LAVAR EL EXTERIOR DEL RESTAURANTE: PISO, MANSARDA Y EXHIBIDORES

17.- LAVAR HC900

18.- LAVAR BOTES DE BASURA

19.- LAVAR CAMPANAS DE EXTRACCIÓN

20.- LAVAR DETRÁS DE LAS MAQUINAS

Nota: Todas estas actividades se realizan conforme a los procedimientos establecidos de lavado y desinfectado.

HABILIDADES	VALORES	ACTITUDES	APTITUDES
Iniciativa Empatía Agilidad para el trabajo físico Organización Administración de actividades Rapidez Precisión	Respeto Responsabilidad Honestidad Compromiso Hospitalidad Limpieza Calidad	Servicio Trabajo en equipo Constancia Interés por conocer y aprender Deseos de superación Entusiasmo Disposición para capacitarse Accesibilidad para el trabajo Obediencia Apertura al cambio	Capacidad de memorización de procedimientos Solución de problemas Seguimiento de instrucciones

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	RASGOS FISICOS DESEABLES	CONDICION FÍSICA DEL PUESTO
Secundaria terminada Experiencia no necesaria	Comprobante de domicilio Identificación oficial Acta de nacimiento Comprobante de estudios Hoja afiliación IMSS Tres cartas de recomendación Cartilla o precartilla (hombre) Tres fotografías infantil recientes	Buena presentación: Hombres: cabello corto, patilla, barba y bigote rasurados, uñas cortas, pulcritud. Mujeres: cabello recogido, uñas cortas y sin esmalte, maquillaje discreto, aretes pequeños. Ambos sexos: sin perfume, anillos, cadenas, pulseras, relojes y adornos en general.	Cambio constante de temperatura de caliente a frío.

EQUIPO Y UTENSILIOS BAJO RESPONSABILIDAD	RIESGOS Y ENFERMEDADES	RASGOS BIOGRAFICOS
Cámaras de congelación HC900 Ensalada Tazón Batidor francés Filete Big-Crunch Mesa de sándwich Charolas Rejillas Display Congeladores Espátulas	Mesa de Biscuits Pinzas Tabla de picado Vulcan Cuchillos Recipientes de empaque y tapas Pollo crudo Papas Nuggets Aderezo Globo	Edad: 17 a 23 años Estado civil: Soltero Sexo: Indistinto Nacionalidad: Mexicana
	TIEMPO DE TRASLADO: Máximo una hora	EFUERZO FISICO DEL PUESTO: Jalar, sujetar, agacharse, estirarse, subir escaleras y manejo de maquinaria delicada.

FECHA DE ELABORACIÓN Julio- Agosto, 1999	AUTORIZADO POR: Lic. Javier Pastrana Director de Operaciones	ELABORADO POR: Psic. Sonia Pérez Peñaloza Recursos Humanos
--	---	---

ANEXO III

EJEMPLO DE UN ANUNCIO DE PERIODICO

A.A.R.S.A.
 Una nueva forma de la cadena de
 restaurantes No. 1 en el mundo

AUXILIAR DE NOMINAS

DESCRIPCION:

- 2000 m² de área de
 operación
- 100 empleados
- 1000 m² de área de
 almacenamiento

DESCRIPCION:

- 2000 m² de área de
 operación
- 100 empleados
- 1000 m² de área de
 almacenamiento

Tratamiento de agua de
 1000 litros por hora, 2000
 litros por hora, 2000
 litros por hora, 2000
 litros por hora

El mundo entero de
 comida de restaurante,
 colaboración para todos
 los restaurantes

Pizza-Hut

DESCRIPCION:

- 2000 m² de área de
 operación
- 100 empleados
- 1000 m² de área de
 almacenamiento

DESCRIPCION:

- 2000 m² de área de
 operación
- 100 empleados
- 1000 m² de área de
 almacenamiento

Tratamiento de agua de
 1000 litros por hora, 2000
 litros por hora, 2000
 litros por hora, 2000
 litros por hora

TAMAÑO 30 X 2
 COSTO \$ 1,540.00 MAS IVA

ANEXO IV

HOJA DE RESPUESTAS DE LA “PRUEBA DE INVENTARIO DE PREPARACIÓN DE PERSONAL”

ANEXO V

BATERIA DE PRUEBAS PSICOMETRICAS (Cleaver, Zavic, Wonderlick, Razonamiento y Percepción)

CLEAVER
GARFICAS DE INTERPRETACION

ZAVIC

INSTRUCCIONES:

A continuación usted encontrará una serie de situaciones que se le van a sugerir respuestas, lea cada una de ellas cuidadosamente y seleccione en el paréntesis un número, de la siguiente manera:

- 4 Cuando la respuesta le sea más importante
- 3 Cuando sea importante pero no tanto como la anterior
- 2 Cuando la prefiera menos que las anteriores
- 1 Cuando tenga menor importancia

Recuerde que los números no deben de repetirse en las opciones de respuesta.

NO HAGA ANOTACIONES EN ESTE CUADERNILLO. SÓLO EN LA HOJA DE RESPUESTAS.

- 1 - Si usted tuviera la libertad y condiciones adecuadas, a qué se dedicaría:
 - a) A modular todas las sardines de la ciudad
 - b) A abrirse lagos por medio de la política
 - c) A prestar dinero a otros intereses
 - d) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone
- 2 - Cuando ve un accidente usted:
 - a) Se pone a reír por la persona accidentada
 - b) Pide una ambulancia
 - c) Cuida las pertenencias del accidentado
 - d) Trata de detener al culpable
- 3 - Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un soborno obsequio con el fin de obtener una mayor calificación usted:
 - a) Le dedicaría tiempo extra para enseñarlo
 - b) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar
 - c) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por el alumno, por que usted sabe que es inteligente
 - d) Llamaría a sus padres para que le paguen clases particulares

- 4 - A. Ce statut a fost introdus pentru a facilita procesul de integrare a tinerilor de origine străină în sistemul educațional românesc, asigurându-le accesul la învățământul secundar și superior.
- B. Acest statut a permis organizarea studiilor în România.
- C. Tratatul de la Lisabona a permis examinarea și finalizarea studiilor în țara de origine.
- D. Acest statut a permis accesul la învățământul superior.
- 5 - A. Policia a intervenit pentru a preveni violențele împotriva tinerilor de origine străină.
- B. Se întreprinduse eforturi de mediere și dialog intercultural.
- C. Au fost organizate activități culturale și sportive.
- D. Au fost organizate activități de voluntariat.
- 6 - A. A fost organizat un program de formare profesională pentru tinerii de origine străină.
- B. Tratatul de la Lisabona a permis accesul la învățământul superior în țara de origine.
- C. Au fost organizate activități culturale și sportive.
- D. Policia a intervenit pentru a preveni violențele împotriva tinerilor de origine străină.
- 7 - A. Un guvern român a fost învestit cu responsabilitatea de a organiza activități de voluntariat pentru tinerii de origine străină.
- B. Tratatul de la Lisabona a permis accesul la învățământul superior în țara de origine.
- C. Au fost organizate activități culturale și sportive.
- D. Au fost organizate activități de voluntariat.
- 8 - A. Un guvern român a fost învestit cu responsabilitatea de a organiza activități de voluntariat pentru tinerii de origine străină.
- B. Tratatul de la Lisabona a permis accesul la învățământul superior în țara de origine.
- C. Au fost organizate activități culturale și sportive.
- D. Policia a intervenit pentru a preveni violențele împotriva tinerilor de origine străină.
- 9 - A. Un guvern român a fost învestit cu responsabilitatea de a organiza activități de voluntariat pentru tinerii de origine străină.
- B. Tratatul de la Lisabona a permis accesul la învățământul superior în țara de origine.
- C. Au fost organizate activități culturale și sportive.
- D. Policia a intervenit pentru a preveni violențele împotriva tinerilor de origine străină.
- 10 - A. Un guvern român a fost învestit cu responsabilitatea de a organiza activități de voluntariat pentru tinerii de origine străină.
- B. Tratatul de la Lisabona a permis accesul la învățământul superior în țara de origine.
- C. Au fost organizate activități culturale și sportive.
- D. Policia a intervenit pentru a preveni violențele împotriva tinerilor de origine străină.

11. - Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:
- a) Convencerlo de acudir al Seguro Social para que su atención médica no sea costosa.
 - b) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.
 - c) Que como todo le ha salido mal últimamente, vaya a una persona para que lo realice una limpieza.
 - d) Dígale lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo en hospital.
12. - Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa durante su ausencia usted:
- a) Les dice que no puede debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
 - b) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
 - c) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.
 - d) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.
13. - Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial usted:
- a) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda.
 - b) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden.
 - c) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
 - d) Lo llevaría a su casa pero le cobra a su mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.
14. - Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita, que preferiría hacer con el dinero:
- a) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo industrial.
 - b) Donar dinero para la construcción de una iglesia.
 - c) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado.
 - d) Aportar ayuda al partido político con el cual usted simpatiza.
15. - Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:
- a) Le sugiere que vaya a los maestros para que les proponga que lo ayuden.
 - b) Que haga lo que quieran pues ya está grande.
 - c) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
 - d) Darle el apoyo económico y moral para que se supere este tropiezo en sus estudios.
16. - A que actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:
- a) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
 - b) Participar en la campaña política de diputados, que se va a efectuar en su localidad.
 - c) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.
 - d) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia.
-

17. - La familia de Pedro tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño; si sabería usted:

- a) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver
- b) Le sugiere a su familia lo lleve a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden
- c) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie el reloj que tanto le gusta a su hijo para no decirlo a sus padres
- d) Lo lleva usted a un Centro de Rehabilitación junto con su hijo para que se sienta que lo apoya y no sea rechazado

18. - Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades diarias le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

- a) Que emplee el tiempo como catequista en la Iglesia
- b) Que venda artículos femeninos
- c) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad
- d) Que asista con sus hijos a Centro Recreativos si fuera posible

19.- Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiara a la empresa en la cual trabaja:

- a) Le explica los motivos y necesidades por los cuales requiere ese favor
- b) Le pide el favor sin mayor explicación
- c) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución
- d) Le sugiere a su jefe inmediato que sea él quien pida el favor y explique la necesidad

20.-Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

- a) Trabaja en forma independiente
- b) Como encargado del departamento en el cual usted labora
- c) Dedicarse a estudios académicos
- d) Trabajo Social

W O N D E R L I K

NOMBRE : _____ FECHA : _____

Grado máximo de Estudios : _____

LEA ESTA PAGINA CUIDADOSAMENTE, SIGUIENDO CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN. NO EMPIECE LA PRUEBA NI VOLTEE LA HOJA HASTA QUE SE INDIQUE.

Esta es una prueba de Agilidad Mental, en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

En seguida se muestran unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes.

1 - "COSECHAR", es lo contrario de:

1) OBTENER 2) ALENTAR 3) CONTINUAR 4) EXISTIR 5) SEMBRAR ()

La respuesta correcta es "SEMBRAR". Al final del renglón deberá escribir el número correspondiente a la respuesta correcta. O sea, el número "5".

Ahora contesta usted la siguiente pregunta:

2 - SI UN LITRO DE PETROLEO CUESTA 23 CENTAVOS ¿CUANTO COSTARAN 4 LITROS ?

..... ()

La respuesta correcta es "32 centavos", así es que escriba usted, "32 CTVS." en el paréntesis correspondiente al final del renglón.

He aquí otro ejemplo:

3 - "MINERO - MENOR", estas palabras en relación una con otra, tienen:

1) SENTIDO SIMILAR 2) CONTRADICTORIO 3) NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO. ()

La respuesta correcta es "NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO".

Todo lo que tiene que hacer es colocar el número "3" al final del renglón en el paréntesis respectivo.

Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o la letra que corresponda.

- 1.- "LUJO", es lo opuesto de:
 1) Demasia 2) Luna 3) Pobreza 4) Devoción 5) Fraco
- 2.- "DOLOR", es lo opuesto de:
 1) Veneno 2) Tormento 3) Agonia 4) Bienestar 5) Castigo
- 3.- Se ha omitido un número de la siguiente serie. ¿cuál es el número faltante?
 100 - 97 - 94 - ? - 88 - 85 - 82
- 4.- "RETARDO", es lo opuesto de:
 1) Marchar 2) Acelar 3) Requetir 4) Permanecer 5) Atraso
- 5.- En las siguientes cinco palabras, hay una que es diferente de las demás. ¿cuál es?
 1) Grupo 2) Coro 3) Muchedumbre 4) Niño 5) Gentío
- 6.- En la siguiente serie de palabras, hay una que es diferente de las otras. ¿cuál es?
 1) Profesorado 2) Alumnado 3) Agrupación 4) Sindicato 5) Amigo
- 7.- Ordene las siguientes palabras para que formen una frase completa y después determine si dicha frase es cierta, poniendo una "C", o si es falsa poniendo una "F", según sea el caso.
 "combustible leña carson El y la 95h"
- 8.- De las siguientes pares de cifras, ¿cuantos pares son exactamente iguales?

3421	1243
21212	21212
558056	558056
1012021	1012021
612986896	612986896
356471201	356571201

- 9.- Ordene mentalmente las siguientes palabras para que formen una oración con sentido, y ponga en el paréntesis el número que corresponda a la palabra que en su concepto va al final de la oración.
 (1) ES (2) MUNDO (3) EL (4) REDONDO
- 10.- Ordene las siguientes palabras en una frase y determine si dicha frase es cierta poniendo una "C" o falsa poniendo "F".
 "vivir es oxígeno El indispensable para"
- 11.- Si un auto avanza 15 Kms. en media hora ¿A cuántos Kilómetros por hora va corriendo?
- 12.- Los siguientes refranes:
 "Dime con quien andas y te diré quien eres"
 "El que con lobos anda, o aular se enseña"
 son entre sí:
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS
- 13.- Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas:
 "Todos los niños gordos lloran"
 "Juan es un niño gordo y Juan llora"
 La última frase es: 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA

27 - Las siguientes frases:

"UN AMIGO LEAL ES UNA GRAN AYUDA"

"LOS QUE MUCHO TOMAN, POCO SABOREAN"

Son entre sí:

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

28 - Si 2 1/2 kilos de carbon cuestan 20 cts. ¿cuanto costará 3 1/2 kgs. ? ()

29 - Juan y Pedro cazaron 75 liebres, Juan cazó 4 veces más liebres que Pedro. ¿ Cuántas liebres cazó Pedro ? ()

30 - Las siguientes refranes:

"A CABALLO DADO NO SE LE VE EL COLMILLO"

"NO POR MUCHO MADRUGAR, AMANECE MAS TEMPRANO"

Son entre sí:

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

31 - Un granero completamente lleno, contiene 900 mts. de maíz. Si el granero tiene 10 m. de largo 10 m. ancho. ¿ cuantos mts. de fondo tiene ? ()

32 - De la siguiente serie de números, ¿ cual de ellos representa la cantidad más pequeña? 2 1 9 999 66 ()

33 - Las siguientes refranes:

"EL QUE MUCHO ABARCA POCO APRIETA"

"EL QUE A DOS AMOS SIRVE , CON ALGUNO QUEDA MAL"

Son entre sí:

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()

34 - Un niño de seis años tiene una hermana del doble de su edad. Cuando el niño tenga 10 años. ¿ Que edad tendrá su hermana ? ()

35 - En la práctica de tiro al blanco, un soldado atrá 40 % de los tiros. Para atrinar 100 blancos, ¿ Cuantos tiros debe disparar ? ()

36 - De la siguiente serie de números, ¿ cual de ellos representa la cantidad más pequeña ? 2 1 0.8 0.888 0.99 ()

37 - De los pares de nombres que aparecen en seguida, ¿ Cuales son idénticos ?

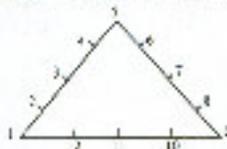
- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1) A. J. Pérez | A. J. Perez |
| 2) R. M. González | R. N. González |
| 3) Antonio Sánchez M. | Antonio Sánchez M. |
| 4) Mirelas A. W. | Morelos A. W. |
| 5) Josué Santos. | José Santos |

38 - Si el petróleo vale 10 cts. el litro. ¿ cuantos litros puedo comprar con un peso ? ()

39 - De las siguientes figuras geométricas, tres pueden unirse para formar un triángulo. ¿ Cuales de ellas son estas ? ()



40.- Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes, que unidas forman un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea y marque en el paréntesis los números que la línea toque en sus extremos



41.- Suponiendo que las dos primeras frases sean ciertas:
 * LA MAYORÍA DE LOS COMERCIANTES SON PROGRESISTAS *
 * LA MAYORÍA DE LOS COMERCIANTES SON HEBREOS *
 * ALGUNOS COMERCIANTES SON HEBREOS *

La última frase es :
 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA

42.- Un reloj marca las 12 hrs. el lunes, el martes siguiente a las 20 horas se había retrasado 32 seg.
 ¿ A ese ritmo de tiempo cuánto se atrasó ese reloj en media hora ?

43.- Estudie la serie de números que sigue ¿ que número debe seguir donde está la interrogación ?
 81 27 9 3 1 1/3 ?

44.- Si una familia compra 200 Kgs. de arroz y diariamente consume 1 2/3 Kgs.
 ¿ Cuantos días se tardará en acabar el arroz ?

45.- * CENSOR - CENSURA *. Las palabras citadas entre sí :
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS

46.- Juan, Pedro y Jesús, se asocian en un negocio y acuerdan dividir las utilidades en partes iguales.
 Juan invierte \$ 5,500., Pedro 3,500. y Jesús \$ 1,000. Las utilidades del primer año son \$ 3,000.
 ¿ Cuanta dinero recibe Juan de más, que si las utilidades se hubiesen repartido de acuerdo con la inversión ?

47.- Un Comerciante compró una caja de naranjas conteniendo 12 docenas por \$ 24. El sabe que dos docenas se le echarán a perder antes de venderlas ¿ a que precio debe vender las docenas para poder ganar 1/3 del costo original?

48.- Las noches y los días son de igual duración entre sí en :
 1) JUNIO 2) SEPTIEMBRE 3) MAYO 4) DICIEMBRE

49.- Si las dos primeras frases son ciertas, la última frase es
 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA.
 * ROBERTO SALUDO A ERNESTO *
 * ERNESTO SALUDO A LUIS *
 * ROBERTO NO SALUDO A LUIS *

50.- La figura geométrica que se inserta, puede ser por una línea recta en dos partes, que entre sí pueden formar un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea en la figura, y anote los números donde empiece y termine dicha línea



TEST
PERFIL Y ESTILOS DE LIDERAZGO

EVALUACION DE LAS DOS PROPOSICIONES EN LA MANERA ACUERDO CON SU MANERA DE
PENSAR

YO CREO QUE UNA VIDA QUE LAS METAS SON SIEMPRE FIRMES, CADA HOMBRE DEBE TENER LA SUYAS Y LA MOTIVACION PARA
ALCANZARLAS

YO CUYA MIS SUBORDINADOS TOMAN LA LIBERTAD PARA FIRMAR SU PROPIA DECISIONES LO QUE YO TAMBIEN BRINDO LES LIBERTAD
DE DECISION

YO ME INTERESA MIS SUBORDINADOS QUE YO ME PREOCUPO POR LA PRODUCCION DE OTROS Y QUE MAS RÁPIDO SE CONCLUYEREN EN SU
TAREA ASIGNADA

YO ME INTERESA QUE LOS SUBORDINADOS ESCIBAN SUS NECESIDADES EN LAS SITUACIONES DONDE LA CONTINUA EXISTENCIA ESTABLECIDA

YO ME INTERESA SI UN SUBORDINADO TIENE NECESSIDAD Y TIENE QUE ASESORARLA CON LA SENTIDA QUE NO PUEDE ASUMIR LAS
CUAL CUANDO EL PLAN DE UN SUBORDINADO ES APROBADO YO LO ASUMO COMO QUE LO HE HECHO YO MISMO Y REBASA SU PLAN

YO ME INTERESA QUE LAS VALORES DE MIS SUBORDINADOS SON MAS IMPORTANTES QUE EL TRABAJO EN SI MISMO
YO ME INTERESA QUE EN BUEN TRABAJO Y PENSAR QUE EL COSTO DE UN BAJA PRODUCTO EN DEBE LIMITAR SU COSTO

YO ME INTERESA QUE YO OFERDO A MIS SUBORDINADOS LAS ALTERNATIVAS QUE SON MEY LO QUE TAMBIEN SON EN VIDA DE
EFECTIVA FORMA QUE YO ME INTERESA EN LAS COSAS

YO CREO QUE MIS SUBORDINADOS DEBERAN HACER UNO A UNO EN FORMA DE RESOLVER SUS PROBLEMAS Y ALCANZARLOS EN FORMA DE
SOLUCION

YO ME INTERESA QUE LAS ALTERNATIVAS DE ACCION ME DAN SIEMPRE OPORTUNIDAD ME REFUGIA EN MI OPORTUNIDAD Y EN LA ACCION QUE YO
PREFIERO

CUANDO UN SUBORDINADO NO ESTA DE ACUERDO CONMIGO TIENDO CIERTO TIEMPO PARA OIR SUS RAZONES PARA LA DECISION PORQUE
CUALQUIER SE HAGAN LAS COSAS DE ESTA MANERA

YO ME INTERESA QUE EL DISTINGUIA A LOS EMPLEADOS HAY MAS QUE OTROS

YO ME INTERESA QUE YO PUEDO DESARROLLAR RELACIONES PERSONALES CON MIS SUBORDINADOS PORQUE CREO QUE ES LO QUE ME
PUEDE AYUDAR

YO ME INTERESA QUE EN UN ENTRENAMIENTO Y PENSAR QUE EL CASO PARA SU INTERCOMUNICACION EN UNO DE LOS

CUANDO UN SUBORDINADO NO ESTA DE ACUERDO CONMIGO TIENDO CIERTO TIEMPO PARA OIR SUS RAZONES PARA LA DECISION PORQUE
CUALQUIER SE HAGAN LAS COSAS DE ESTA MANERA

YO ME INTERESA QUE MIS SUBORDINADOS DEBERAN TRABAJAR LOS PLANES QUE YO HE PREPARADO

YO ME INTERESA QUE MIS SUBORDINADOS DEBERAN TRABAJAR SUS PROBLEMAS Y LOGRAR EL TRABAJO EN SI MISMO

YO ME INTERESA QUE YO PUEDO DESARROLLAR RELACIONES PERSONALES CON MIS SUBORDINADOS PORQUE CREO QUE ES LO QUE ME
PUEDE AYUDAR

YO ME INTERESA QUE YO PUEDO DESARROLLAR RELACIONES PERSONALES CON MIS SUBORDINADOS PORQUE CREO QUE ES LO QUE ME
PUEDE AYUDAR

YO ME INTERESA QUE LA DECISION DEBEMOS LA DEBEREMOS TOMAR EN FORMA DE CONFIANZA

YO CREO QUE UNA VIDA QUE LAS METAS SON SIEMPRE FIRMES, CADA HOMBRE DEBE TENER LA SUYAS Y LA MOTIVACION PARA
ALCANZARLAS

PERCEPCION

Forma E

CONFIDENCIAL

Entre 200 y 250 empleados

Esta es una prueba de su capacidad para percibir similitudes de palabras o números (similitud) además de similitud y diferencias. Aquí hay tres muestras del tipo de las preguntas que contestará usted en la prueba. Estas muestras están seleccionadas. Estúdialas y vea si cómo están contestadas en esta forma.

VEA LA PALABRA A LA IZQUIERDA. CUAL RESPUESTA ES EXACTAMENTE IGUAL?

	1	2	3	4	
Jaime E. Pérez	Jaime E. Pérez	Javier E. Pérez	Jaime E. Perez	Jaime E. Peral	3
\$365.47	\$200.27	\$65.27	\$758.27	\$352.57	1
14. Feb. 3. 1 México D. F.	2				

Ahora conteste los problemas de abajo. Escriba el número de la respuesta correcta (1, 2, 3 o 4) en el cuadro que sigue a cada problema. La respuesta correcta debe ser exactamente igual en su contenido o de otro modo, y no necesariamente en la misma forma que está impresa.

	1	2	3	4	
Dr. R. D. Gómez	Dr. R. D. Gómez	Dr. R. D. Gomez	Dr. R. D. Gomez	Dr. R. D. Gomez	<input type="checkbox"/>
RV-52497	RV-52497	RV-52497	RV-52074	RV-52497	<input type="checkbox"/>
BANCA NACIONAL SA Calle 2da 396	<input type="checkbox"/>				

Debe leer y leer según se dice comprendiendo a qué trata que hacer. Al darse la señal empezará a recibir tres problemas como estos. TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura solo 5 minutos, y no es de copia que usted termine sola. Conteste las preguntas en orden una tras otra.

Ahora escriba con letra de imprenta su nombre y la fecha en los espacios del cuadro siguiente.

NO ABRA EL CUADERNO- ESPERE LA SEÑAL

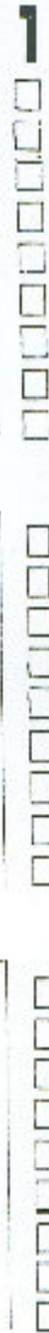
NOMBRES
 APELLIDOS
 FECHA
 SELLO
 INICIAL
 C. PATERA
 C. FERRER

EMPIECE AQUI

<p>Norberto L. Kato 562 14 Ingen. Elect. M. New York 26, N.Y. Sra. Ana Sordal #493-5227 Ingeniería Unidos Calle Sur 33 1913 Dr. Bernardo Helguera 80 545 cm. Laboratorios Mex. Calle 16 1829</p>	<p>Norberto L. Kato 562 14 Ingen. Elect. M. New York 26, N.Y. Sra. Ana Sordal #493-5227 Ingeniería Unidos Calle Sur 33 1913 Dr. Bernardo Helguera 80 545 cm. Laboratorios Mex. Calle 16 1829</p>	<p>Norberto L. Kato 562 14 Ingen. Elect. M. New York 26, N.Y. Sra. Ana Sordal #493-5227 Ingeniería Unidos Calle Sur 33 1913 Dr. Bernardo Helguera 80 545 cm. Laboratorios Mex. Calle 16 1829</p>	<p>Norberto L. Kato 562 14 Ingen. Elect. M. New York 26, N.Y. Sra. Ana Sordal #493-5227 Ingeniería Unidos Calle Sur 33 1913 Dr. Bernardo Helguera 80 545 cm. Laboratorios Mex. Calle 16 1829</p>	<p>Norberto L. Kato 562 14 Ingen. Elect. M. New York 26, N.Y. Sra. Ana Sordal #493-5227 Ingeniería Unidos Calle Sur 33 1913 Dr. Bernardo Helguera 80 545 cm. Laboratorios Mex. Calle 16 1829</p>
---	---	---	---	---

<p>Mario Lorenzo H Q 3714 Ventasmas S.A.C.V. Monterrey, N.L. B. B. Casero 5-26 15 Edificio Banqueros Ave. Central 304 Helena Restillo 234.92 kg. Nada F. N. S. Monterrey No. 167</p>	<p>Mario Lorenzo H Q 3714 Ventasmas S.A.C.V. Monterrey, N.L. B. B. Casero 5962.16 Edificio Banqueros Ave. Central 304 Helena Restillo 234.92 kg. Nada F. N. S. Monterrey No. 167</p>	<p>Marga Lorenzo H Q 3714 Ventasmas S.A.C.V. Monterrey, N.L. B. B. Casero 5921.66 Edificio Banqueros Calle Central 304 Helena Restillo 234.92 kg. Nada F. N. S. Monterrey No. 167</p>	<p>Maria Lorenzo H Q 3714 Ventasmas S.A.C.V. Monterrey, N.L. B. B. Casero 5922.56 Edificio Banqueros Ave. Central 304 Helena Restillo 234.92 kg. Nada F. N. S. Monterrey No. 167</p>	<p>Mario Lorenzo H Q 3744 Ventasmas S.A.C.V. Monterrey, N.L. B. B. Casero 5126.15 Edificio Banqueros Ave. Central 403 Helena Restillo 234.92 kg. Nada F. N. S. Monterrey No. 167</p>
---	---	--	---	---

<p>Sra. K. E. Cortés #741-5904 Especialistas Monterrey Paseo Norte 127 Alberto C. Linares 9 25 49 Campos e Hijos Ave. Norte 872 A Hotel Caseroso 5774.29 Cía. A. B. C. Acambato, Gro.</p>	<p>Sra. K. E. Cortés #741-5904 Especialistas Monterrey Paseo Norte 127 Alberto C. Linares 9 25 49 Campos e Hijos Ave. Norte 872 A Hotel Caseroso 5774.29 Cía. A. B. C. Acambato, Gro.</p>	<p>Sra. K. E. Cortés #741-5904 Especialistas Monterrey Paseo Norte 127 Alberto C. Linares 9 25 49 Campos e Hijos Ave. Norte 872 A Hotel Caseroso 5774.29 Cía. A. B. C. Acambato, Gro.</p>	<p>Sra. K. E. Cortés #741-5904 Especialistas Monterrey Paseo Norte 127 Alberto C. Linares 9 25 49 Campos e Hija Ave. Norte 872 A Hotel Caseroso 5774.29 Cía. A. B. C. Acambato, Gro.</p>	<p>Sra. K. E. Cortés #714-5904 Especialistas Monterrey Paseo Norte 127 Alberto C. Linares 9 25 49 Campos & Hijos Ave. Norte 872 A Hotel Caseroso 5774.29 Cía. A. B. C. Acambato, Gro.</p>
--	--	--	---	--



RAZONAMIENTO

CONFIDENCIAL

Esta es una muestra de la aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Encuéllelas y vea por qué están resueltas en esa forma.

El número QUE SIGUE es: 3 5 7 9 11 13 ?

1	2	3	4
13	14	15	16

 5

En la serie, cada número es dos unidades mayor que el anterior. EL QUE SIGUE sería dos más que el último de la serie, o sea 15. Esta es la respuesta bajo la columna 3. Por eso se ha puesto 5 en el cuadrado.

¿Qué grupo NO VIENE BIEN ?

1	2	3	4
EXHM	JKL	ABCH	RSTU

 1

Tres grupos tienen las letras en orden alfabético. El primer grupo se está en ese orden, y por lo tanto NO VIENE BIEN. Por eso se ha puesto 1 en el cuadrado.

La letra QUE SIGUE es: mmmmmmm ?

1	2	3	4
ll	m	s	n

 2

La serie está así: m m m m m m. La letra QUE SIGUE sería m, que es la respuesta bajo la columna 2.

Ahora contesta los problemas que hay abajo. Escribe el número de la respuesta correcta (1, 2, 3, o 4) en el cuadrado que sigue a cada problema.

El número QUE SIGUE es: 44 41 38 35 32 29 ?

1	2	3	4
25	26	27	28

 2

¿Qué grupo NO VIENE BIEN ?

1	2	3	4
ASTA	AGHA	AMNA	APOL

La letra QUE SIGUE es: afghzjix ?

1	2	3	4
k	l	x	y

Usted ha debido escribir 2, 3, o 4 en los cuadrados.

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver estos problemas como otros. **TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO.** Esta prueba dura solo 5 minutos y no se le espera que usted la termine toda. Conteste las preguntas en orden, una tras otra.

Ahora escriba su letra de nombre y grupo y la fecha en las espacios del margen izquierdo.

NO ABRA EL CUADERNO-ESPERE LA SEÑAL

NOMBRE
 APELLIDOS

El número que sigue es: 9 10 11 12 13 14 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: abababab ?

El número QUE SIGUE es: 25 24 23 22 21 20 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rstuvwxy ?

El número QUE SIGUE es: 3 6 9 12 15 18 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: sqshsq ?

1	2	3	4
13	14	15	16
NMNM	CCCC	TFTT	KLMN
a	b	c	ca
18	19	20	26
SPHS	SMCS	TBWT	SLPS
w	x	y	z
29	20	21	22
ZENA	OPQR	DEFG	TUVW
i	j	k	l

El número QUE SIGUE es: 42 40 38 36 34 32 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: deefgggh ?

El número QUE SIGUE es: 25 25 20 20 15 15 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedfghh ?

El número QUE SIGUE es: 20 2 18 2 16 2 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedefghhh ?

1	2	3	4
26	28	29	30
RSTT	FGHF	DEFF	IJKK
f	g	h	i
10	11	12	15
JAEK	WABX	QABN	HPQD
4	5	6	7
12	14	15	16
CAIZ	EAUO	BXKM	UWIA
e	h	i	j

El número QUE SIGUE es: 1 2 6 7 11 12 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rstarslbrat ?

El número QUE SIGUE es: 4 5 5 5 5 5 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: [??]ggggghh ?

El número QUE SIGUE es: 1 2 4 8 16 32 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: wualstwp ?

1	2	3	4
13	14	15	16
PQRS	ECBC	WXXY	MNMN
a	b	c	w
6	7	8	9
GHHI	DEEF	STTU	KLMN
i	j	k	l
16	48	64	96
SJKL	SVWX	BLMN	SDEF
m	p	q	r

CONTINUE

El número QUE SIGUE es: 5 7 10 13 15 17 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: gh|gh|gh|gh ?
 El número QUE SIGUE es: 26 22 20 16 14 10 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: m|n|p|p ?
 El número QUE SIGUE es: 13 5 14 6 15 7 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: de|ryeg|xyz|jkl ?

1	2	3	4
20	21	22	23
QQRS	GHIJ	TVWX	JKLMN
9	1	1	m
8	9	10	12
KGTK	FXBF	VJGV	MDWN
5	1	m	v
4	12	14	26
TSRO	UVWX	HGFE	IJKL
11	m	r	z

El número QUE SIGUE es: 2 24 24 1 25 25 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: de|f|g|h|j|k ?
 El número QUE SIGUE es: 1 5 10 12 24 26 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: d|e|s|t|g|e ?
 El número QUE SIGUE es: 27 26 28 25 29 24 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: |k|h|d|e|f ?

1	2	3	4
5	4	26	27
JKLG	RSTQ	EFGD	VWXY
1	1	k	i
28	36	48	52
HVBP	CRKR	KRRC	VRCC
8	h	v	w
23	25	30	32
UUUV	EEFG	QRSS	AABC
a	b	c	d

El número QUE SIGUE es: 42 45 15 18 6 9 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: n|p|q|s|t ?
 El número QUE SIGUE es: 1 6 11 18 27 38 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN ?
 La letra QUE SIGUE es: m|f|o|t|u|x ?
 El número QUE SIGUE es: 7 6 8 24 6 5 ?
 ¿Qué grupo NO VIENE BIEN?
 La letra QUE SIGUE es: |g|h|u|v|j ?

1	2	3	4
3	6	9	12
KABL	MCND	DRSE	TGMU
5	1	w	v
42	45	49	52
GNFM	LXSR	RVHG	CBYX
w	r	z	y
6	7	10	15
OVXE	ABDI	EFGU	JKMO
1	k	l	v

PIM

