



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

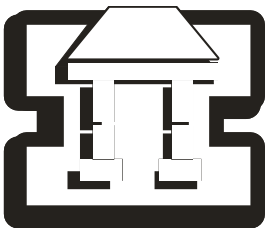
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
POR VALORES: TEST ZAVIC”

T E S I S E M P Í R I C A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N :
G A B R I E L A U R I B E T R E J O
R A M O N A L E J A N D R O O R T E G A G O R D I L L O

COMISIÓN DICTAMINADORA:

MTRA. LAURA PALOMINO GARIBAY
LIC. MARIA LUISA HERNÁNDEZ LIRA
DRA. IRENE AGUADO HERRERA



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2007



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.

A mi Padre,
Por enseñarme a vivir y compartir tu amor,
Te extraño

A mi Madre,
Gracias por darme la vida y ser un ejemplo
de superación y apoyo para toda tu familia.
Te amo

A mi hermano,
A tu recuerdo y amor.

A Lulú,
Gracias por brindarme tu cariño y
cuidados en mi crecimiento, por
apoyarme siempre que te lo pedí.

A Gracy,
Gracias por ser mi ejemplo a
seguir, mi guía,
por darme siempre tu amor apoyo y
confianza.

A Mary,
Gracias por tu generosidad y
compañía, por tu amor cuando lo
he necesitado.

A Abraham,
Gracias por ser mi compañero de
infancia, tu humor oportuno y
darme tu apoyo.

A mis sobrinos,
Pao, Tanis, Nidis, Ricky, Anuar,
Gracias por su amor y ternura a lo
largo de su hasta hoy, corta vida.

A mis cuñados Roy y Betty,
Por su apoyo y cariño.

A mis Bebés,
Ale Gaby y Jimena Beth,
Gracias por existir y ser lo más bello que
Dios me ha dado, por enseñarme el
significado de ser madre y querer superar
cualquier obstáculo por ustedes.
Las amo.

A R. Alejandro,
Gracias por compartir tu vida, tu amor,
tus ambiciones, desesperanzas, tus
desdichas y apoyarme en mis sueños y
logros, gracias por ser un buen padre y
hombre.

Te amo...∞

A mi Universidad,
A mis maestros,
Gracias Laura

Gaby

Gracias Dios por darme la oportunidad de vivir,
Gracias Má por ceder su cuerpo para darme vida,
Por su tenacidad y ejemplo,
Por imaginarme alto,
Por enseñarme a crecer divirtiéndome,
Gracias por entenderme en cada paso
Gracias Má por sus valores, pasión, entrega...
Por sus cuidados, su confianza, por su valor,
Gracias Má por estar siempre viva

Gracias a mis hermanos, Bertha, Lulú, Cuca, Pepe, Rosa,
Por su consideración, por su apoyo en mi formación,
Gracias Roberto, por tu guía e infinito cariño, por creer en mí,

Gracias a mis sobrinos,
LM, R, A, D, R, B, S, M, LF, A, S, P, LA, O
Por sus muchas formas de cariño.

Gracias a mis amigos, por ceder un lugar
Para compartir lo que aprendía, en medio de aventuras,

Gracias Margarita, a los Uribe, Núñez, Cortés, Benítez,
Por su incondicional apoyo.

Gracias especialmente a Gaby
Por dar sentido a mí camino,
Gracias por tu solidaridad,
Por que contigo puedo reír o llorar
Por tener siempre una mano amiga,
Por estar ahí, justo donde y cuando lo necesito
Por compartir conmigo tus sueños, por creer en los míos,
Por construir...por que simplemente...
Soy antes de ti y ahora contigo.

Gracias Ale, gracias Beth, por sus risas, por sus miradas,
Por hacerme sentir súper... por inspirarme,
Gracias viejas por hacerme sentir que un motivo
En realidad somos cuatro

Gracias UNAM, espacio de calidad educativa
Por permitirme ser un afortunado en tus aulas
Gracias a mis profesores por ir más allá del programa
Por siempre continuar, por siempre ayudar,
Por este trabajo, suyo y nuestro.

Ramón Alejandro O. Gordillo

Imagina que no hay un paraíso
Es fácil si lo intentas
No hay infierno debajo nuestro
Sobre nosotros, sólo el cielo
Imagina a toda la gente
Viviendo hoy
Imagina que no hay países
No es duro de hacer
No hay nada por lo que matar o morir
Y religiones tampoco
Imagina a toda la gente
Viviendo la vida en paz
Debes decir que soy un soñador
Pero no soy el único
Espero que algún día nos acompañes
Y que el mundo sea uno
Imagina que no hay posesiones
Me encantaría si pudieras
No necesitar la ambición, ni las ansias
El hermano encapuchado de un hombre
Imagina a toda la gente
Compartiendo el mundo
Debes decir que soy un soñador
Pero no soy el único
Espero que algún día nos acompañes
Y que el mundo sea uno

Beatles

Por el pájaro enjaulado,
Por el pez en la pecera,
Por mi amigo que está preso
Porque ha dicho lo que piensa
Por las flores arrancadas,
Por la hierba pisoteada,
Por los árboles podados,
Por los cuerpos torturados
Yo te nombro, LIBERTAD.
Por los dientes apretados,
Por la rabia contenida,
Por el nudo en la garganta,
Por las bocas que no cantan,
Por el beso clandestino,
Por el verso censurado,
Por el joven exiliado,
Por los nombres prohibidos
Yo te nombro, LIBERTAD.
Te nombro en nombre de todos
Por tu nombre verdadero
Te nombro cuando oscurece,
Cuando nadie me ve.
Escribo tu nombre
En las paredes de mi ciudad (...)
Tu nombre verdadero
Tu nombre y otros nombres
Que no nombro por temor.
Por la idea perseguida,
Por los golpes recibidos,
Por aquel que no resiste,
Por aquellos que se esconden,
Por el miedo que te tienen,
Por tus pasos que vigilan,
Por la forma en que te atacan,
Por los hijos que te matan
Yo te nombro, LIBERTAD.
Por las tierras invadidas,
Por los pueblos conquistados,
Por la gente sometida,
Por los hombres explotados,
Por los muertos en la hoguera,
Por el justo ajusticiado,
Por el héroe asesinado,
Por los fuegos apagados
Yo te nombro, LIBERTAD.

Nacha Guevara,

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. OBJETO Y CAMPO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGIA	1
1.1. Antecedentes Históricos	1
1.2. La Psicología en México	16
1.3. El Trabajo Profesional en Psicología	19
1.3.1. Psicología Educativa	20
1.3.2. Psicología Clínica	20
1.3.3. Psicología Social	21
1.3.4. Psicología Industrial	21
1.3.5. Psicología Organizacional	22
1.4. Aplicación De La Psicología En La Industria	23
1.5 Características del Ámbito Industrial	24
1.6. Responsabilidades del Psicólogo en la Industria	30
1.6.1. Reclutamiento Y Selección De Personal	35
1.6.2. Inducción De Personal	38
1.6.3. Entrenamiento y Capacitación	40
1.6.4. Desarrollo De Personal	47
1.6.5. Trabajo Interdisciplinario	47
CAPITULO II. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	50
2.1 Antecedentes	50
2.2 Aplicaciones	54
2.3 Normatividad Legal	56
2.4 Código Ético	58
2.5 Procedimientos de Evaluación	60
2.5.1. Descriptiva de Puesto	61
2.5.2. Perfil	65
2.5.3. Entrevista	66

2.5.4. Pruebas y Tests	69
2.5.5. Inventario	71
2.6. Integración de Baterías	72
2.7. Consideraciones para el uso de herramientas psicométricas	84
CAPITULO III. TEST DE ZAVIC	86
3.1. Valores	86
3.2. Valores e Intereses	90
3.3. Descripción del Test de Zavic	91
3.4. Guía de Interpretación	93
CAPITULO IV. CASO DE ESTUDIO	98
4.1 Mercado	98
4.2 Historia	99
4.3 Misión	99
4.4 Head Count	99
4.5 Valores	100
4.6. Responsabilidad Social	100
4.7. Proceso de Operación de la Empresa	100
4.8. Rotación de Personal	102
4.8.1 Causas De Baja Generales	103
4.8.2 Causas Específicas	106
4.8.3 Acto Dishonesto	113
CAPITULO V. METODOLOGÍA	116
5.1 Delimitación del Problema	116
5.2 Planteamiento del Problema	116
5.3 Pregunta de Investigación	116
5.4 Objetivo de la Investigación	117
5.5 Hipótesis	117
5.6 Características de la muestra	117
5.7 Características del instrumento	118
5.8 Sujetos	119

5.9 Procedimiento	120
5.9.1 Aplicación del test	120
5.9.2 Recopilación de datos	120
5.9.3 Análisis e interpretación de los datos	120
5.9.4 Elaboración del Documento Final	121
CAPITULO VI. RESULTADOS	122
6.1 Antecedentes de indicadores 2005	122
6.2 Rotación y Causa de Baja de Personal 2005	125
6.3 Análisis de Datos Obtenidos en Aplicación del Test de Zavic	137
6.4 Determinación de Normatividad de Aplicación Específica del Test	143
6.5 Rotación y Bajas de personal 2006	148
6.6 Índice de Rotación Y causas de Baja Comparativo 2005-2006	153
6.7 Bajas Relacionadas con Actos Deshonestos, Comparativo 2005-2006	159
CAPITULO VII. CONCLUSIONES	162
REFERENCIAS	174
BIBLIOGRAFIA	176
ANEXO I. Descriptiva de Puesto	177
ANEXO II. Cuestionario del Test de Zavic	181
ANEXO III. Hoja de Respuestas	187
ANEXO IV. Registro de Resultados del Test de Zavic	188

RESUMEN

El presente estudio hace una referencia al trabajo del psicólogo en la industria, señalando sus responsabilidades y rol estratégico para la difusión, aplicación y alineación de estrategias de gestión.

Dentro del marco de acción se establece la aportación de la inclusión del Test de Zavic en la evaluación de personal, buscando establecer la relación de permanencia del personal que es sometido a este Test, a través del análisis del índice de personal y las causas que motivan las bajas.

Finalmente y una vez mostrada su valía y cumplimiento del objetivo por el que fue instrumentado se hace una reflexión de aspectos a considerar para futuras investigaciones que pueden tener relación.

INTRODUCCIÓN

Con la realización del presente estudio se pretende demostrar la relevancia funcional de la correcta inclusión de herramientas de evaluación de personal compatibles con el interés del negocio, vinculando el uso de estos instrumentos con el criterio técnico y respuesta profesional del psicólogo en el rol estratégico de la empresa.

Para fundamentar el ejercicio profesional de la Psicología en el Capítulo I se hace una breve reseña de la evolución de la Psicología, su objeto de estudio y áreas de influencia, en este apartado es posible identificar que el devenir histórico de la Psicología ha propiciado diferentes acercamientos para explicar un mismo fenómeno, la naturaleza del comportamiento humano, sus orígenes, motivaciones y consecuencias, de tal manera que los eventos que estudia el psicólogo lo hace en diferentes áreas: la educativa; la clínica; la social; la industrial y la organizacional, centrando el desarrollo de este trabajo en estas últimas y delimitando sus responsabilidades en la industria.

En el capítulo II, como una consecuencia de las funciones del psicólogo se enfatizan los antecedentes, aplicaciones normatividad y características de los instrumentos de evaluación en este campo de estudio.

Dentro de la integración de las estrategias de evaluación de personal se incluyen instrumentos que permiten establecer un pronóstico de actuación del personal, de tal suerte que puedan ser detectados los elementos con mayor probabilidad de éxito, aspecto que invariablemente involucra intereses y valores que influyen en el comportamiento y pueden o no ser compatibles con los de la empresa en cuestión,

en este caso el tema central es el análisis y factibilidad del Test de Zavic, cuyas características, usos, aplicación y evaluación son descritas en el capítulo III.

En el capítulo IV se hace una reseña de las características de la empresa donde se instrumentó el test, señalando sus objetivos, misión, visión y valores, así como otros elementos que en conjunto permiten identificar la factibilidad del estudio.

Con relación a lo anterior, en el capítulo V, se señala la metodología que se siguió para llevar al cabo el presente estudio, que tiene como objeto dar respuesta a la necesidad de captación, retención y desarrollo de personal que comparta los valores éticos, de la empresa para ello se incluyó en el proceso de evaluación de candidatos el test ZAVIC, buscando también abatir los índices de rotación de la empresa.

En el capítulo VI, son ilustrados los datos recabados y que dan lugar a las conclusiones descritas en el capítulo final, donde son presentadas también sugerencias de estrategias para acompañar la evaluación descrita y asegurar el éxito de la instrumentación, sin dejar de lado que existieron elementos que son indicadores de otros aspectos susceptibles de nuevas investigaciones relacionadas con la evaluación de intereses y valores, así como su influencia en la atracción, retención y capitalización de talento en la empresa.

CAPÍTULO I

OBJETO Y CAMPO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGIA

1.1. Antecedentes Históricos

$$\Psi_p = f(Q_i, X_j, \mu_k, M_m, K_n)$$

La anterior hipótesis describe, de acuerdo con Bunge (1981) las variables que podrían explicar de manera científica el objeto y campo de estudio de la psicología, desde esa aproximación se entenderían:

Las variables psicológicas (Ψ_p) son:

Una función (f), de la interacción de variables

Físicas (Q_i),

Químicas (X_j),

Microfisiológicas, (μ_k),

Macrofisiológicas (M_m), y

Conductuales (K_n).

Desde el anterior planteamiento podríamos considerar como una hipótesis válida el enfoque epistemológico para ubicar a la Psicología como una disciplina independiente que cuenta con un método científico que la aparta de otras disciplinas en tanto se encarga de un campo de estudio particular: un sistema compuesto de componentes a diversos niveles y en interacción con su medio.

Sin embargo, para considerar válida esa hipótesis la Psicología en su evolución ha tenido diversos acercamientos y momentos históricos, que dan cuenta de su estado actual, conocer su historia es importante para definirla y conocer su método de estudio y abordar en forma científica el cuestionamiento de la epistemología.

De acuerdo a la raíz etimológica la Psicología se puede definir como la ciencia que estudia la psique o mente, podemos ubicar, por lo tanto, su origen en la búsqueda del hombre por entender sus motivaciones y la naturaleza de sus actos, en ese orden de ideas quizá los más claros momentos de profundas reflexiones por entender su naturaleza, la encontramos en la filosofía, más específicamente con los griegos.

Sócrates (469-399 a. C.), buscó el conocimiento cuestionando toda definición de verdad, el valor y la justicia, ubicaba su resultado en la mente de cada quien, por lo tanto el hombre debía de descubrir por el razonamiento la respuesta a sus cuestionamientos y esa sería la realidad y objetivo examinar la vida para que valiera la pena vivirla.

Destacar los planteamientos de Sócrates, toma sentido en virtud de que otro importante filósofo relacionado a nuestra disciplina fue Platón (427-347 a. C.), quien fuera su discípulo y sucesor. Platón enseñaba a sus alumnos a no solo analizar los hechos, sino también, a ver por encima de las cosas, pues reconocía la falta de fiabilidad de la información sensorial y había que destacar los procesos del razonamiento a partir de su relación con las sensaciones, por tanto, habría que distinguir entre estas estructuras y ubicarlas en el hombre, suponía además diferencias individuales, dando un fundamento hereditaria a las características humanas y a la inteligencia.

Entre estos pensadores, si bien, podemos identificar un objetivo común: explicar la realidad del hombre y sus actos, entendiendo el alma como el fundamento de su razón, considerando sus funciones primordiales, Platón ubicaba la razón en la cabeza, el valor en el pecho y el hambre en el abdomen.

Uno de los principales filósofos que los historiadores ubican con importantes acercamientos a nuestro campo de estudio es Aristóteles (385-322 a. C.) quien a partir de sus observaciones de los procesos cognitivos creó principios básicos sobre la memoria humana señalando que está es producto de procesos asociativos de los objetos, los sucesos y las personas, que se vinculan por su semejanza o diferencias relativas.

Basado en el anterior señalamiento es factible vincular los planteamientos aristotélicos con fundamentos cercanos a estudios de otros campos de la ciencia, pues además abordó, los eventos psicológicos buscando darles explicación con los mismos principios del análisis de eventos físicos y biológicos. Estableciendo una relación de dependencia espacio-temporal entre los sucesos y las reacciones.

La anterior visión de los pensadores de la antigüedad descrita por Hothersall (1997) es una clara muestra del interés que desde su origen provocan los eventos psicológicos y llaman la atención no solo por saber donde surgen, sino también que da lugar a ellos, a lo cuál, también debemos agregar una descripción del método para estudiarlos.

Ya en el siglo IV San Agustín, obispo de Hipona, afirmaba que Dios, era la verdad suprema y conocerlo era la meta máxima de la mente humana, pero para comprender los actos y comportamientos humanos el método adecuado era la introspección, partiendo de la base de que la verdad se encuentra dentro de cada persona.

A pesar, de que podemos encontrar similitud con actuales afirmaciones, es importante aclarar que en estos planteamientos se hacía una separación entre los alcances de lo que podía provocar la mente y el cuerpo, no digamos ya reconocerles como una unidad integrada, sin no por lo menos reconocer una interdependencia o una relación estrecha entre ambos.

Transcurrido tiempo y en medio de una acelerada evolución y cambio de las condiciones de convivencia, tanto en lo económico como lo social, en el siglo XVII los filósofos rechazan la idea de la separación de la mente y el cuerpo y sugieren que los procesos mentales pueden influir en los físicos y viceversa considerando una compleja relación entre el sentimiento y el pensamiento.

En virtud de que nuestra mente controla nuestro cuerpo, Descartes (1596-1650) ubica la interacción del alma con el cuerpo en el cerebro, específicamente en la glándula pineal, basado en el supuesto de que es una estructura que no se duplica, como casi todas las otras estructuras cerebrales. Consideraba además que hay dos clases de ideas en la mente (García, 1992):

Ideas innatas:

Son con las que se nace y no dependen de la experiencia

El Yo y Dios

Las concepciones de tiempo espacio y movimiento

Los Axiomas geométricos

Ideas derivadas:

Surgen de la experiencia individual y se basan en recuerdos de sucesos del pasado.

Descartes afirmaba, además que cuando la mente busca recordar algo, la glándula pineal se inclina hacia un lado y luego hacia el otro, haciendo que los espíritus fluyan a diferentes regiones del cerebro. Los rastros, que antes ingresaron por ciertos poros, estimulan esas regiones cerebrales y se evocan determinados recuerdos. Además de esta explicación de la memoria definió las seis pasiones primarias como asombro, amor, odio, deseo, dicha y tristeza, siendo las todas las demás pasiones una mezcla de estas (Hothersall,1997).

La filosofía como una de las principales disciplinas del conocimiento evoluciona en el renacimiento y da lugar a progresos importantes que posteriormente desencadenan a ópticas que establecen el concepto de la ciencia basado en un profundo valor en la observación.

En esta etapa era posible explicar con base al método científico y según sus reglas básicas el campo de la psicología como una ciencia independiente siendo un grupo de científicos con formación en biología, fisiología y medicina que concluyen que era posible aplicar los métodos de la ciencia a la comprensión y explicación de la conducta y se establecen los fundamentos básicos de la psicología como ciencia (Baron, 1996).

Los primeros empiristas –Thomas Hobbes, Jhon Lucke y George Berkeley- hicieron hincapié en los efectos que la experiencia tiene en una mente pasiva, de hecho Hobbes hace un análisis del comportamiento humano señalando que el hombre se integra en grupos dando un alto valor al poder que se genera entre sus miembros y su naturaleza agresiva lo que hace que el control se logre por la designación sucesiva de líderes que al no poder cuestionarse descarta la posibilidad de conflictos y por tanto incide en las manifestaciones humanas.

Por su parte Lucke, que creció en un conflictivo ambiente sociopolítico, pensaba que el estado original de la naturaleza humana era bueno y que todas las personas nacen iguales en términos de su potencial, siendo la educación un elemento vital para la formación futura de los niños; rechazando la especulación como un método de investigación y defendió los métodos experimentales y la observación como un medio para entender los eventos. El planteamiento de Lucke sobre la dignidad y el valor del individuo y la defensa que hiciera del respeto de los derechos humanos fundamentales se reflejan en los códigos modernos de la ética profesional, incluidos los "Principios Éticos del Psicólogo". Los primeros enunciados del preámbulo disponen que los psicólogos deben "...respetar la dignidad y el valor del individuo y luchar por preservar y proteger los derechos humanos fundamentales (APA, 1981, p. 633; citado en Hotersall, 1997, p.42).

Puede considerarse dentro de este grupo a Berkeley, que reconoce los aciertos de Lucke afirmando que todo conocimiento es el resultado de la experiencia, pero adiciona un elemento, la percepción, sin ella no podría existir la materia, al menos existe de manera relativa a nuestras propias percepciones, de tal suerte que nunca conocemos con certeza la naturaleza de los objetos reales, solo podemos conocer nuestra propia percepción de ellos, esta afirmación y agudos ejemplos de ello, generó un sin fin de controversias pero su idea de la percepción trascendió los antiguos conceptos estáticos de la filosofía, retomando la teoría de la asociación.

Los asociacionistas posteriores consideraron a diferencia de los citados empiristas, el papel de la mente como una unidad activa que actúa en la formación de asociaciones, destacando entre sus aportaciones las bases del estudio psicológico del aprendizaje y la memoria.

David Hume, basado en la filosofía neumática considera que los seres humanos forman parte de la naturaleza y por lo tanto hay que estudiar sus fenómenos y eventos con los métodos de las ciencias naturales y afirma que las ideas son copias de impresiones previas, en tanto que las ideas complejas se conforman de la combinación de varias ideas simples y conforman un patrón y llega a la conclusión de que la contigüidad y la semejanza dan lugar a la asociación.

David Hartley, por su parte, busca explicar los procesos fisiológicos en términos mecanicistas y busca explicar la actividad mental con base en la asociación mente-cuerpo ubicando las facultades mentales en el cerebro, creador de las post-imágenes, mismas que se forman como resultado de la percepción de una imagen que continúa en el cerebro después de que el estímulo ya no está presente, con el tiempo esto creó las bases de la llamada psicología fisiológica.

James Mill (1773-1836) y John Stuart Mill (1806-1873), considerados también como parte de este enfoque de asociacionismo, fueron destacados analistas y críticos de temas sociales de su época, particularmente John Stuart Mill, con base a los propios patrones de crianza y de educación a que fue sometido por su padre, percibió la necesidad de reconocer lo racional de lo irracional y percibió la necesidad de una subdivisión de la psicología denominada etiología, definiendo este campo como la teoría de la influencia de diversas circunstancias externas, sean individuales o sociales en la formación del carácter moral e intelectual y propuso un análisis de causa y efecto de las variables naturales para la formulación de generalizaciones.

En contraparte al planteamiento de los empiristas surgió el planteamiento de Immanuel Kant (1724-1804), teoría según la cual los contenidos de la mente no son solo producto de la experiencia, sino que en ellos influye su estructura innata.

Cómo lo plantea Hothersall (1997, p. 66-67), Kant pensaba que ciertas intuiciones y categorías del entendimiento son innatas y no dependen de la experiencia. Más bien, enmarcan nuestras experiencias; permiten que la experiencia surta su efecto. Al conocimiento de esta clase lo denomino juicio a priori (conocido de antemano), distinguiéndolo del juicio a posteriori (conocido posteriormente), derivado de la experiencia. Kant estableció tres categorías importantes de la mente humana: cognición, afecto y conación (estímulo).

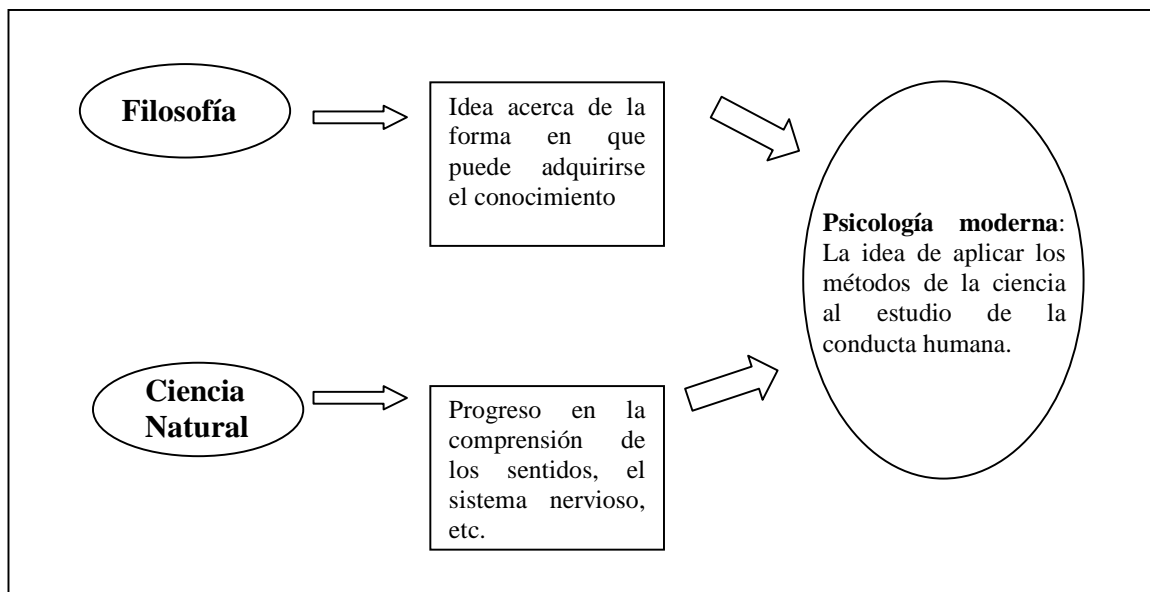
El ejemplo más claro es del planteamiento de Kant es el lenguaje, plantea que si bien aprendemos a hablar por estímulos externos (a posteriori), es necesario contar con los atributos internos para hacerlo (a priori).

Hasta aquí es relativamente claro el centro de la discusión que mantenían las diferentes teorías que dieron lugar al nacimiento de la psicología, la naturaleza misma del hombre, de ninguna manera puede soslayar la consecuencia de los actos sociales y la influencia directa o indirecta de las condiciones que lo rodea, separando la mente del cuerpo y sujeta a sus propias reglas y principios.

Reconocer la influencia de la experiencia para dar lugar a eventos psicológicos fue un importante avance para reconocer como ciencia a la psicología gracias a los planteamientos de los empiristas, pero importante también ha sido analizar el resultado de la percepción de la realidad para generar las imágenes que conforman los pensamientos o cómo lo plantea Hartley las post-imágenes.

De igual manera el comportamiento del hombre no puede ser explicado sin reconocer la influencia de la herencia y si no consideramos en su entorno las características de su medio social y cualquier análisis o acercamiento habrá de considerar el momento histórico y cultural donde se desarrollaron las teorías hasta ahora planteadas.

Baron (1996, p.6) a través de un sencillo esquema clarifica el surgimiento de la psicología en la coincidencia de los acercamientos filosóficos, su explicación del aprendizaje para apropiarse del conocimiento basada en la relación mente- con el progreso de varios campos científicos para crear un ambiente en que pudiera surgir la idea del estudio científico de la conducta humana.



Las aproximaciones que dieron lugar a esta concepción de la Psicología, no fueron sin embargo coincidentes en los orígenes de lo que podríamos llamar las principales tendencias de esta ciencia: Estructuralismo, funcionalismo y conductismo.

En el estructuralismo se parte de la idea de que la psicología debe centrarse en la experiencia consciente y en la tarea de analizar sus componentes básicos, siendo su principal exponente Wundt (1832-1920) quien estableció el primer laboratorio de investigación psicológica en 1879 en la Universidad de Leipzig.

Wundt, describió el sustrato corporal de la vida mental, o anatomía y funcionamiento del cerebro y expuso las características de las sensaciones identificando la calidad, intensidad, magnitud y duración como las cuatro características de estas y formuló su teoría de la percepción, en sus escritos de manera recurrente se identifica su intención de demarcar este nuevo terreno científico y definió la psicología como “la investigación de los procesos conscientes en modalidades de conexión peculiares de ellos (Wundt, 1874/1904, en Hothersall, 1997, p. 115).

Es importante señalar que con la influencia de la *Volkerpsychologie* de Wundt otros autores emergieron dando lugar a lo que posteriormente se conocería como la Psicología de la Gestalt, donde el punto de partida era plantearse la necesidad de estudiar las funciones psíquicas como un sistema dentro del cuál las características de los elementos están estrechamente asociadas al funcionamiento del todo (González, 2002), concepto que en algunas vertientes del estudio de los fenómenos psicológicos aún prevalece con un sólido argumento teórico.

Barrat, (1990) resume las características de la teoría de Wundt destacando en primer lugar la importancia de las sensaciones, en tanto los sentidos son los medios para adquirir el conocimiento. En segundo lugar, el análisis de la mente en sus diferentes estados lleva al descubrimiento de los elementos mentales; en tercer lugar la necesidad de entender los contenidos mentales como el resultado de complejas combinaciones y por último los contenidos de la conciencia.

Cumplir con esa tarea de la psicología era posible a través de la introspección y solicitando a los individuos que describieran sus sensaciones, a medida que realizan tareas o tienen experiencias específicas (Baron, 1996).

Por otro lado y teniendo como principal exponente a William James (1842-1910) surge el funcionalismo, según el cual se establece que la psicología debería estudiar las formas en que se adapta el ser humano a su ambiente y le permite enfrentarse y sobrevivir bajo determinadas condiciones, destacando la formación de hábitos, experiencias y emociones que regulan su cotidiana, tiene, entonces, la mente una función superior (Baron, 1996).

Para James (Hothersall, 1997) el objeto de la psicología se encontraba, como ya señalamos, en investigar la vida mental tanto de sus fenómenos como de sus condiciones, entre los que se hallaban sentimientos, deseos, cogniciones, hábitos, recuerdos, razonamiento y decisiones y propone para su estudio un método que busca estudiar como funciona la mente y no sus estructura, como sugería Wundt.

Con base a sus acercamientos teóricos es posible afirmar que la característica sobresaliente de esta tendencia es la concepción de la conciencia humana como un elemento definitorio para adaptarse y adecuarse al entorno, pero además, la conciencia tiene como distinguos: ser personal; cambiante, en tanto, siempre está en un flujo constante de trabajo interno por los estímulos visuales, auditivos, recuerdos, etc.; es continua y selectiva.

A las aportaciones de James es importante destacar, también su formulación de la teoría de la emoción, según la cual, el sistema nervioso realiza ciertos ajustes innatos o reflejos a los estímulos externos y la percepción de esos cambios psicológicos, son el aspecto mental que constituye una emoción (Hothersall, 1997, p.353-354).

El estudio de la conciencia, la mente o eventos ocultos resulto cuestionable, en tanto no era factible poder contar con datos objetivos, claros y fehacientes de lo acontecido, por tanto fue cuestión de tiempo para que fueran cuestionados, en su

fundamento científico, en torno a este proceso histórico aparece Watson (1878-1958) quien afirma que lo único factible de medir clara y objetivamente es la conducta observable, Watson es, entonces, el más reconocido de los conductistas que parten de la premisa de que nadie puede reportar exactamente lo acontecido en la conciencia o en la mente, afirmación que descarta la introspección como un método de estudio en el campo de la psicología.

Vale la pena mencionar que el uso de la cuantificación estadística fue un factor en la institucionalización teórica de la psicología, en ese momento histórico lo definitorio de la psique era aquello que podía ser estadísticamente significativo en grandes grupos y sobre lo cuál pudieran extraerse leyes psicológicas, esto condujo a una comprensión de lo individual como elemento estandarizado en dimensiones que solo variaban cuantitativamente de un individuo a otro (González, 2002).

Invariablemente, al hablar de conductismo son un referente obligado los procesos de condicionamiento de Pavlov, fisiólogo ruso, como quien con el objeto de estudiar procesos fisiológicos, detectó que la relación de estímulos externos puede provocar respuestas reflejas, a través de un adecuado apareamiento de esos estímulos. En sus estudios más conocidos se describe cómo la relación de sonidos (estímulo condicionado) previos a la obtención de alimento del animal, producen salivación (reflejo condicionado) como una respuesta refleja.

Dando continuidad a sus experimentos, detectó que si un estímulo condicionado era apareado con otro podía producir la misma conducta, aún y cuando no existiera el alimento, o bien, diferentes grados de intensidad en la respuesta, de acuerdo a como fuese presentado el estímulo y logro establecer programas para discriminación, extinción y clasificación de estímulos, descubriendo además síntomas de neurosis agudas.

Watson, por su lado, afirmó que la psicología debería ser reconocida como ciencia de la conducta, basando sus afirmaciones en que durante los acercamientos previos a la disciplina no permitían lograr acuerdo alguno en la definición del método y objeto de estudio, la conciencia no era un término definible, al no poderse definir ni estudiar la introspección resultaba inútil y era necesario reemplazarla por un método experimental y acabar con las disputas y diferencias que impedían el logro de consenso al definir un mismo evento personas distintas, hecho que detenía el desarrollo de la psicología, en este orden de ideas definió a la psicología cómo la ciencia de la conducta y sus metas deben ser observar, pronosticar y controlar el comportamiento, conceptos que incluso trato de aplicar a la publicidad, campo en que incursiono y donde fue uno de los primeros en utilizar encuestas sociodemográficas para detectar las motivaciones de los consumidores.

La historia de la Psicología al ubicarse como ciencia de la conducta desde el punto de vista conductual, si bien ha resultado ser un enfoque interesante y tal vez predominante en los estudiosos de la disciplina, ha también generado que en el camino de la evolución se gesten perspectivas particulares que pueden identificarse entre las principales, las siguientes:

Cognitiva. Atribuye un valor considerable al los procesos observables, pero establece que para comprender la forma en que alguien se comporta se debe prestar especial atención a los procesos cognitivos que implican la adquisición, representación, almacenamiento, recuperación y uso de información ante eventos particulares.

Psicodinámica. Sugiere que muchos aspectos de la conducta surgen de la lucha en el inconsciente de información que permanece oculta dentro de nuestra personalidad, Freud es el más representativo defensor de esta perspectiva, son reconocidos sus estudios sobre la personalidad y los desórdenes mentales.

Quienes se apegan a este enfoque aceptan en general que la conducta es afectada por fuerzas, urgencias y tendencias que están fuera del reconocimiento consciente.

Humanista. En este enfoque se establece que la conducta no está determinada por factores internos y externos, por el contrario, se afirma que podemos comportarnos de acuerdo a como se elija, independientemente de las presiones ejercidas por el ambiente, subrayando la importancia de las tendencias hacia el crecimiento personal, es decir convertirnos en la mejor persona que podamos ser, aquí el auto concepto y el valor del crecimiento y desarrollo continuos son la base del equilibrio psicológico.

Biopsicológica o neurociencia. La importancia principal radica en el estudio de los procesos biológicos que acompañan a cada experiencia, de tal manera que la actividad cerebral y el sistema nervioso, provocan reacciones corporales que están íntimamente vinculados a lo que hacemos, pensamos, sentimos o decimos.

Evolutiva. Estudia los problemas adaptativos que los seres humanos han enfrentan en el curso de la evolución y los mecanismos conductuales que evolucionan en respuesta a presiones ambientales sus estudios mayormente citados destacan las similitudes del comportamiento en gemelos que crecen en condiciones o ambientes diferentes.

Sociocultural. Considera a la cultura como un factor determinante de la conducta humana y como las percepciones, sentimientos y acciones de los individuos son fuertemente influenciados por el sistema social y cultural en que viven.

Independientemente de la corriente que se trate se reconoce en los procesos de evaluación y análisis del comportamiento los eventos subjetivos, retomando lo planteado por Deleuze (1996) señala que encontrar la esencia del empirismo en el problema preciso de la subjetividad, para hacerlo debemos definir al sujeto por un movimiento y con un movimiento, movimiento de desarrollarse a sí mismo, luego entonces lo que se desarrolla es el sujeto, siendo la idea de subjetividad la mediación y trascendencia, Hume reconoció estas dimensiones y las presentó como las características fundamentales de la naturaleza humana: la inferencia y la invención, la creencia y el artificio.

Más claramente González (2002), menciona que particularmente desde el punto de vista de la Psicología Humanista, se enfatiza al individuo como dueño de sus decisiones y como ser soberano, capaz de ejercer el derecho autodeterminado de su libertad, desde esta perspectiva se rescata al individuo cómo sujeto activo y creativo, capaz de asumir posiciones ante las situaciones que enfrenta, lo cuál no había logrado el psicoanálisis ni el conductismo y reconoce una dimensión compleja, sistémica, dialógica y dialéctica, que da lugar al reconocimiento del concepto de individualismo y subjetividad, entendiendo además, que la propia cultura en la cuál se constituye el sujeto representa a su vez un sistema subjetivo generador de subjetividad, por tanto se integran en una relación de recursividad.

Considerando lo expuesto y la más predominante perspectiva actual de la Psicología, puede en resumen definirse como la ciencia que estudia el comportamiento y los procesos cognitivos (Barón, 1996), desde éste punto de vista agrupa las motivaciones y las consecuencias de la conducta, no como un esquema lineal, sino como un todo que involucra base genética, historia conductual, ambiente y los efectos de ésta interacción.

1.2. La Psicología en México

El origen de la psicología en México se le ha intentado atribuir un inicio desde épocas prehispánicas mencionando que el papel de algunos sacerdotes aztecas asumían un rol como cierto tipo de psicólogos primitivos (Álvarez y Ramírez, 1979, León Sánchez, 1982-1983, (citados en Valderrama, 1994) también se señala a Fray Alonso de Veracruz, filósofo de los tiempos de la colonia, como pionero en el tratamiento de aspectos de la conducta humana y describió sus observaciones acerca de la influencia del tiempo sobre las actividades mentales.

Por otro lado también Ardila (1978) ubica la fundación de un hospital para enfermos mentales en la CD. de México en el año 1567, contando con la intervención de Bernardino Álvarez.

En cuanto a la enseñanza de la disciplina psicológica se ubica con el inicio de la primera cátedra en 1896, por Ezequiel Chávez, año en que el congreso de la unión facultaba al ejecutivo a revisar y reorganizar todos los campos de la educación nacional; Concluida la propuesta de Chávez se emite el decreto que oficialmente marca el inicio de la enseñanza de la psicología en México, en éste aparecen los siguientes planteamientos (López, 1995):

Art.1º La enseñanza en la ENP será uniforme para todos los profesionistas y tendrá por objeto la educación, física intelectual y moral de los alumnos.

Art. 2º La instrucción preparatoria comprenderá también la psicología experimental.

Art. 3º El plan de estudios que precede se desarrollará con 8 cursos semestrales y la materia de psicología y moral se cursaran en el 8º semestre y la clase será diaria.

Aun cuando la psicología no era tratada como una ciencia independiente, sino, como parte de la filosofía y posteriormente de la medicina, se fundo la Sociedad de Estudios Psicológicos y el material para la enseñanza de la disciplina fue basado en las obras de Titchener y Wundt.

Con el fin de formar profesionistas en las distintas áreas del conocimiento Justo Sierra propone en 1881, la creación de lo que sería una Universidad Nacional, la iniciativa fue rechazada y aunque nuevamente retomo su propuesta en 1905, no fue sino, hasta 1910 que se anuncio el establecimiento de la U.N.M. que incluía otras escuelas ya existentes, las escuela Preparatoria, la escuela de Medicina, la escuela de Derecho, la escuela de Ingeniería, la escuela de Bellas Artes y la escuela de Altos Estudios (Valderrama, 1994).

Precisamente como parte de los estudios de los graduados de la Escuela de Altos Estudios se integraba el curso de psicología, no es extraña, entonces que en esa misma escuela fura donde se encontraba un laboratorio de psicología, donde a pesar de su modestia se realizaban análisis de eventos psicológicos, posteriormente el Dr. Enrique Aragón gestiono la adquisición de equipo para lo que sería el Gabinete de Psicología y aunque no se encuentra evidencia escrita que lo confirme es factible suponer que se convirtió en 1936 en el Instituto de Psicología y Psiquiatría de la Universidad Nacional Autónoma de México, en él a lo largo de 30 años se realizaron importantes trabajos de investigación, pero sobre todo puede destacarse su relevancia por haber servido de apoyo a la docencia, formación de investigadores y personal altamente calificado e impulso la idea del estudio del carácter del mexicano.

Para 1938 se crea la sección de psicología en la Facultad de Filosofía y Letras y al año siguiente se cuenta ya con una Maestría en Psicología, grado que solo se obtenía en filosofía con especialidad en Psicología.

Una vez que en psicología se delimita su objeto y campo de estudio y se independiza de otras ramas de la ciencia se consolida y crea en nuestro país la Facultad de Psicología y deja de depender de Filosofía y Letras y de Medicina, no obstante se conserva una relación estrecha que hasta la fundación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala se integra un plan curricular donde aquellas son consideradas y no la base del programa de formación del psicólogo.

A pesar de haber sido aprobado el proyecto para la fundación de la ENEPI, para iniciar se tenía la obligación de respetar íntegramente el plan curricular de la Facultad de Psicología, además de enfrentarse a algunos problemas entre los cuales se encontraban la contratación y capacitación de personal docente, falta de planeación de laboratorios, carencia de biblioteca y hemeroteca, urgencia de diseñar un plan de estudios metodológicamente congruente, formulación de prácticas de enseñanza y evaluación a un nuevo plan de estudios, planeación de un centro de servicios que permitan el entrenamiento profesional de estudiantes, planeación de programas de grado y la formación de recursos docentes a corto y mediano plazo (Ribes, Fernández, Rueda y Talento, 1986, citado en Lozano y Peña, 2000).

Así las cosas el H. Consejo aprobó el nuevo plan basado en un esquema modular integrando tres situaciones de enseñanza aprendizaje, que definieran donde y como el estudiante adquiere repertorios generales que permiten su acción profesional:

Módulo Teórico. Proporciona información requerida como apoyo al modulo experimental i de aplicada.

Módulo Experimental. Se trabaja fundamentalmente en el laboratorio para adquirir destrezas metodológicas para diseñar y evaluar soluciones a los problemas de la práctica profesional.

Módulo Aplicado. Pretende extender los principios teóricos y las técnicas y procedimientos de laboratorio a condiciones naturales de trabajo.

Este esquema de trabajo modular se distingue del proceso hasta entonces tradicional de enseñanza, toda vez que requiere de una mayor participación del estudiante y por tanto la conducta de este como de sus mentores facilita la búsqueda de acercamientos y cuestionamientos a devenir histórico de la psicología, que se aborda desde la perspectiva conductual y cuenta con un amplio fundamento histórico, epistemológico y metodológico.

Con la formación adquirida por el estudiante se está en posibilidades de asumir el ejercicio profesional de la disciplina en distintos campos de aplicación y se es capaz de encontrar el lugar apropiado dentro de la sociedad.

1.3. El Trabajo Profesional en Psicología

Definido el campo y objeto de estudio de la psicología es importante ahora detenernos a revisar como ha evolucionado la formación de profesionales de nuestra disciplina, para ello habría que hacer un primer distingo importante, toda vez que con frecuencia, en el ámbito profesional se le considera inserto en el campo de la psiquiatría, sin embargo, aunque si bien es cierto que algunos trabajan de manera interdisciplinaria con estos especialistas, el campo de la Psicología es tan diverso, como diverso es el quehacer humano, por esta razón encontramos profesionistas con enfoque a la educación, lo social, lo administrativo, además de la clínica y por supuesto, la investigación experimental.

Ardila (1978) define como las cuatro principales áreas de aplicación de la psicología

1.3.1. Psicología Educativa

El papel central de la psicología educativa ubica al psicólogo como un partícipe activo en la definición de la estructura, personal, y métodos educativos y disciplinarios que armonicen en el desarrollo de alumnos y constituyan un entorno estimulante para la enseñanza-aprendizaje. Considera a los estudiantes como individuos y grupos, procurando su ajuste y facilitando los medios para lograrlo, a la vez que trabaja con los docentes y los padres en la ocurrencia adaptativa. Explora la micro-sociedad del aula y la institución sin desconocerlas como agente de los procesos de socialización que se promueven desde la sociedad global sin ignorar los conflictos mayores de la comunidad. En resumen aborda su rol enfatizando en la metodología de la enseñanza-aprendizaje y a la definición de estrategias pedagógicas sin soslayar su área de influencia.

1.3.2. Psicología Clínica

En el campo clínico el psicólogo trabaja con personas de todas edades, de manera individual o grupal, diseñando y ejecutando investigaciones con el comportamiento no adaptativo del sujeto o sujetos. En este campo también elabora, estandariza, valida, aplica e interpreta pruebas psicológicas, entrevistas u otros instrumentos para establecer el grado de funcionamiento del sujeto en aspectos diversos, por ejemplo, procesos cognitivos, emociones, motivaciones, rasgos de personalidad, comportamiento verbal, comportamiento social, etc. Evidentemente la clínica también es el campo para aplicar técnicas y procedimientos derivados de la psicología científica, para modificar el comportamiento desadaptado de individuos o grupos. Finalmente Asesora a autoridades en procesos forenses y lleva al cabo funciones terapéuticas dirigidas a la comunidad.

1.3.3. Psicología Social

La función creadora y directriz del psicólogo social no solo se basa en factores directamente relacionados con cambios de actitudes, sino que además debe centrarse en la solución de los problemas que afectan a la sociedad. El psicólogo social es parte esencial para la solución de problemas de fármaco dependencia, criminalidad, conflictos sociales, discriminación o cualquier situación de repercusión a la sociedad que surja en el momento histórico de su inserción en el rol (cambios específicos en planes educativos, legislación, salud, etc.).

1.3.4. Psicología Industrial

Al rápido desarrollo de la sociedad le es inherente cambios en su sistema económico y de relación tanto social como comercial, aparecen ahora grandes empresas y corporaciones inmersas en un mercado cada vez más globalizado y competido, invariablemente aparece personal mejor calificado con bases de poder por razón de sus conocimientos y de su movilidad, por tanto se han replanteado la integración de organizaciones.

Con base a la anterior aseveración ya no es suficiente solo considerar la relación individuo-tarea para definir las características de la tarea y su mejor forma de realizarla, tampoco analizar las características del individuo para seleccionar o promover al más adecuado para el puesto, entrenarlo y proveerlo de otras habilidades.

Ante ese panorama el psicólogo tiene nuevos campos de acción en las instituciones, es decir el trabajo a nivel de funciones (selección, entrenamiento) se enriquece y se le da acceso a los procesos básicos del sistema, como son las comunicaciones, la toma de decisiones, la solución de problemas y el cambio;

participa, además, en los procesos de planeación en el establecimiento de objetivos y el diseño mismo de las organizaciones.

1.3.5. Psicología Organizacional

El psicólogo suele trabajar a tiempo completo en el mundo de los negocios, en organismos oficiales o en empresas industriales, labora como miembro de agrupaciones que ofrecen asesoría a diversas instituciones, trabaja también en universidades realizando investigación para ser aplicada a eventos psicológicos que suceden en grupos.

Difícilmente encontramos caso de personas que trabajen de manera aislada, en general forman parte de complejas organizaciones que poseen su propia estructura, políticas y atmósfera. El psicólogo organizacional estudia las repercusiones que esos aspectos tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo. El liderazgo, otra dimensión de esa estructura, forma parte también de la atmósfera de trabajo, su índole y estilo afectan la vida del trabajador, luego entonces, la psicología organizacional engloba la motivación, el liderazgo y la calidad de vida laboral. (Shultz, 1991)

Cualquiera que sea el campo de acción donde actúe en el marco de su práctica profesional, el psicólogo, debe garantizar en todo momento el bienestar de todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que requieran sus servicios dentro de los límites de la práctica de la Psicología, basado en estándares éticos y normas de conducta que rigen la disciplina (Código Ético del Psicólogo, 2002)

En cada uno de los campos descritos existen especialidades que brindan aportaciones con mayor especificidad, mismas que podríamos detallar, pero nos enfocaremos al papel que como profesionista se desarrolla en el campo industrial

dentro de la iniciativa privada en el área donde comúnmente se desarrolla la práctica profesional que es Recursos Humanos, donde coincide el ejercicio de psicólogos, administradores, pedagogos, sociólogos y otros de formación e interés afín.

1.4. Aplicación De La Psicología En La Industria

Cómo ya fue descrito el psicólogo industrial u organizacional estudia todos los aspectos de la conducta en los ambientes laborales, la selección de personal, la evaluación del desempeño, la motivación para el trabajo, y el liderazgo, entre otros,

Una característica del proceso de comportamiento específico del ser humano se encuentra precisamente en donde por regla general ocupa mayor parte de su tiempo, por ello el comportamiento en el trabajo llamó la atención de los psicólogos y dio lugar al surgimiento de uno de los sub-campos de la Psicología: La Psicología Industrial/Organizacional, donde se estudian la interrelación de aspectos de la conducta en los escenarios laborales y en la propia naturaleza de estos ambientes (Baron, 1996).

Con base a lo mencionado por Schultz (1991), podemos decir que por el tipo de responsabilidades que le son asignadas al psicólogo y a las características comunes de las estructuras empresariales, la psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos.

La psicología organizacional surge, entonces, con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global.

Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.

Esta área se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la selección y reclutamiento de personal. Para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes (De La Iglesia, 2003).

1.5. Características del Ámbito Industrial

Ya hemos mencionado que el psicólogo en la organización no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

Para dejar en claro la trascendencia del trabajo del psicólogo en la empresa es menester definir y clarificar las condiciones y objetivos de estas.

Frecuentemente podremos encontrar que una empresa involucra la interacción de recursos humanos, materiales y financieros que en una relación de interdependencia cumplen una función, social, económica y de desarrollo, a través de proveer de bienes y/o servicios que satisfacen una necesidad específica.

Como un elemento común puede encontrarse esquemas u organigramas que de manera abreviada muestran su complejidad y la cualidad dinámica de las organizaciones, así como los tramos de control y líneas de autoridad de la gestión de la administración. Quizá no tan a la vista pero siempre presentes existen políticas, procedimientos, precedentes, tradiciones, costumbres, leyes y normas que relacionan a la gente entre sí con su trabajo y las diversas funciones de la organización (Smith y Wakeley, 1977).

En ese orden de ideas el objetivo primario para los empresarios es que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria para desarrollar la función y preste a la empresa su más amplia colaboración, a cambio de un salario fijado de acuerdo a su competitividad de mercado; en tanto que el trabajador persigue, no solo un salario justo o que se considere apropiado, busca también condiciones laborales adecuadas, un trato acorde a los principios de la dignidad humana, seguridad en la empresa, reconocimiento a su colaboración e independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc. Cuando el trabajador no obtiene todos estos elementos en su trabajo difícilmente prestará su colaboración y a pesar de contar con posibilidades de capacitación, puede no querer ni aprovechar la capacitación que se le ofrece e incluso se le exija (Reyes, 1971).

Buscando eficientar el trabajo del administrador de la empresa uno de los métodos de gestión más populares hasta hace algunos años fue el llamado proceso administrativo que considera las siguientes etapas:

Planificar. Proceso de diseño de la puesta en marcha de los proyectos, tareas o funciones que dentro de la empresa desarrolla o tienen a cargo un área o persona en particular.

Organizar. Coordinar y asignar los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos necesarios para la ejecución de las funciones y/o tareas.

Controlar. Monitorear el desarrollo de las actividades para, en su caso corregir y asegurar la consecución de los objetivos planteados.

Integrar. Recopilar la información y/o resultados de cada parte del desarrollo para dar cumplimiento a un objetivo en particular, juntando cada parte de manera lógica y congruente con el planteamiento inicial identificando las adecuaciones que se hubieran hecho.

Dirigir. Ser partícipe y consciente de que cada acto del líder puede alterar, desarrollando, frenando o facilitando las tareas pendientes y la satisfacción del equipo de trabajo y por lo tanto el resultado empresarial.

La gestión de la administración ha evolucionado y utiliza ahora complejos sistemas de monitoreo que, aprovechando el perfeccionamiento de las tecnologías y su aplicación a los procesos empresariales provee de importante información útil en la toma de decisiones, los resultados financieros y por supuesto la integración del banco de datos de información del personal.

Dentro de ese contexto laboral se reconocen diferencias en el estilo de gestión empresarial y de estilo organizacional, algunas compañías son burocracias jerárquicas de gran rigidez, normas y reglamentos pormenorizados que establecen lo que deben hacer sus integrantes, sin admitir la menor desviación.

En el funcionamiento burocrático de una empresa de este tipo se identifican al menos cuatro dimensiones de su funcionamiento: división del trabajo, delegación de autoridad, alcance del control y estructura.

El estilo más moderno hace hincapié en el enriquecimiento y ampliación de los puestos, la participación activa del personal en la formulación de políticas a todos niveles, mayores oportunidades de expresión, creatividad y realización personal, elementos, todos ellos favorecedores de la calidad de vida laboral (Shultz, 1991).

Por la relevancia que tienen en la retención del personal y su identificación con la empresa, retomando los señalamientos de Shultz (1991, p.288-289), a continuación se mencionan las 16 dimensiones que valoran y representan una amplia gama de intereses del personal en una empresa modelo:

1. Compromiso personal del empleado: Fidelidad y adhesión, así como intereses por el futuro de la firma.
2. Ausencia de apatía incipiente: Ambición del empleado respecto a su puesto.
3. Desarrollo y utilización de habilidades en el trabajo: Oportunidades de adquirir nuevas habilidades y aplicarlas en forma estimulante y significativa.
4. Participación activa e influencia del empleado: Grado de intervención en la toma de decisiones.
5. Ascensos basados en méritos: Premios que se conceden al empleado atendiendo a su capacidad y eficiencia.

6. Progresos en la carrera y en la consecución de metas: Progreso en la obtención de los objetivos profesionales y convicción de que se puede avanzar más todavía.
7. Relaciones con el Supervisor: Grado de equidad, honradez y respeto mutuo en las relaciones de subordinado y empresa.
8. Relaciones en el grupo de trabajo: Apoyo recíproco y estímulo proporcionado por el equipo de trabajo.
9. Respeto al individuo: Hasta que punto los empleados están convencidos de ser tratados como adultos.
10. Confianza en la Gerencia: Creencia de que la gerencia se interesa realmente en los problemas del personal.
11. Ambiente físico de trabajo: Idoneidad del ambiente laboral en términos de eficiencia, seguridad y comodidad.
12. Bienestar económico: Convicción de que los empleados reciben sueldos adecuados.
13. Estado de ánimo del empleado: Situación emocional de los empleados durante el desempeño de sus funciones.
14. Ausencia de estrés laboral excesivo: Ausencia de exigencias desmesuradas en el trabajo, detenciones y situaciones de estrés.
15. Influjo en la vida personal: Efecto que el trabajo tiene en la vida del trabajador.
16. Relaciones entre sindicato y gerencia: Grado de cooperación entre el sindicato y la gerencia al reconocer metas comunes.

Si bien el anterior listado hace referencia a una empresa modelo, en la actualidad son cada vez más las empresas que cuidan, en aras de su permanencia, competitividad y crecimiento, a apegarse a los nuevos estándares de empresas institucionales, globales y multiculturales, de tal manera que han reformulado sus enunciados corporativos e incluyen en los mismos su interés por inversionistas,

clientes, colaboradores, la calidad de vida en el trabajo, su relación con la sociedad y con el medio ambiente, y por supuesto establecen claramente el código de ética empresarial y sus estándares de conducta, conceptos incluidos en las páginas corporativas y en el plan de negocios de la organización, basando sus planteamientos en los siguientes preceptos:

- **Objetivo.** Planteamiento claro, conciso y de la razón de ser del negocio, dando cuenta de su propósito primario para proveer bienes y/o servicios a la comunidad.
- **Misión.** Redactada en términos de los compromisos que se asumen con los inversionistas, clientes, empleados, medio ambiente y sociedad, para dar cumplimiento a su labor económica y social, buscando que los involucrados en el proceso logren ascender a mejores condiciones de vida.
- **Visión.** Expectativa a largo plazo de los logros, reconocimientos, cobertura y posición competitiva que habrá de lograr la empresa en función a su razón de ser.
- **Valores.** Entendiendo por este concepto los principios éticos e institucionales que rigen los estándares de conducta de sus miembros, no como un rígido manifiesto de que hacer. Sino como una guía de cómo actuar con base a un proceso fundamental de transparencia de información, trato digno e igualitario en todos los niveles, es pues, una visión común basada en principios que todos aceptan e integran una cultura de alta confianza, donde la confiabilidad precede a la confianza, la cuál precede a la delegación y esta a su vez a la calidad en todo sentido. Aquí se formaliza el compromiso de la empresa y el medio ambiente; calidad de vida en la empresa; empresa y sociedad; y, empresa y ética empresarial.

1.6. Responsabilidades del Psicólogo en la Industria

De acuerdo con las expectativas con referencia al trabajo profesional del psicólogo, las empresas actualmente solicitan profesionistas con esta formación para las áreas de recursos humanos, básicamente bajo tres rubros, Reclutamiento y Selección; Capacitación y Generalistas, como se muestra en los siguientes cuadros:

OFERTAS DE EMPLEO EN www.occ.com.mx
PLAZAS VACANTES QUE REQUIEREN LIC. EN PSICOLOGÍA
PERÍODO 2º BIMESTRE 2007

	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN	GENERALISTA	TOTAL
BECARIO	8	30	30	68
AUXILIAR	7	62	37	106
COORDINADOR/SUPERVISOR	34	63	49	146
CONSULTOR/AJECUTIVO	0	13	13	26
JEFE	5	7	20	32
GERENTE	3	2	20	25
TOTAL	57	177	169	403

OFERTAS DE EMPLEO EN www.occ.com.mx
DISTRIBUCIÓN DE VACANTES POR PUESTO-AREA
PERÍODO 2º BIMESTRE 2007

	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN	GENERALISTA	TOTAL
BECARIO	1.99%	7.44%	7.44%	16.87%
AUXILIAR	1.74%	15.38%	9.18%	26.30%
COORDINADOR/SUPERVISOR	8.44%	15.63%	12.16%	36.23%
CONSULTOR/AJECUTIVO	0.00%	3.23%	3.23%	6.45%
JEFE	1.24%	1.74%	4.96%	7.94%
GERENTE	0.74%	0.50%	4.96%	6.20%
TOTAL	14.14%	43.92%	41.94%	100.00%

Los perfiles de contratación en general son los siguientes:

Becario

Estudiantes, truchos, pasantes, titulados.

Con o sin experiencia.

Conozca el manejo, aplicación y utilización de pruebas psicométricas, conceptos generales de capacitación y/o trabajos operativos y administrativos propios del área.

Integración de Expedientes.

Auxiliar

Titulada o pasante

Experiencia en:

Reclutamiento de Varias Empresas

Manejo de Entrevistas a todos los Niveles

Realizar proceso de reclutamiento hasta contratación, entrevistar candidatos; así como aplicación de Pruebas Psicométricas; investigaciones laborales; referencias; estudios socioeconómicos; apoyo administrativo y logístico a áreas funcionales de RH.

Conocimiento de Nominas, Manejo de SAE, COI , NOI, NOMIPAQ, CONTPAC,SUA, IDSE.

Coordinador / Supervisor

Titulado

Experiencia: 2 años en puesto similar

Detección de Necesidades de Capacitación

Organizar y coordinar cursos, seminarios y eventos.

Mantener plantillas de personal completas, con las competencias necesarias

Jefe

Titulado

Experiencia 2-3 años en puesto similar.

Experiencia en Reclutamiento individual a nivel Head Hunting, (puestos

Directivos, y mandos intermedios)

Experiencia en reclutamiento masivo de personal de Ventas.

Experiencia en definición y ejecución de Estrategias de RH

Pruebas Psicométricas

Manejo de Grupos de Trabajo

Implementación de estrategias para la atracción, retención y desarrollo de personal en Empresa Sector

Gerente

Titulado (Estudios adicionales en área funcional).

Idioma extranjero.

Experiencia mínima de 4 años a nivel de jefatura o gerencia.

Administración de personal.

Integración y desarrollo de personal.

Capacitación

Programas de comunicación institucional.

Relaciones laborales.

Negociaciones con sindicato, atención y control de conciliaciones laborales y legales.

Reclutamiento y selección.

Coordinación de cursos seminarios y eventos.

Indicadores de desempeño de Recursos Humanos. Índices de rotación, ausentismo, accidentes, sueldos, head count, etc.

No se describe al consultor o ejecutivo, toda vez que el título corresponde más a empresas de outsourcing y se desempeñan de acuerdo al nivel de los perfiles citados, con la diferencia básica que no trabajan para la empresa.

En la información obtenida de las ofertas de trabajo relacionadas a psicólogos, destaca el interés por contar con estos profesionistas en las áreas de Reclutamiento y Selección y/o en Capacitación, sin embargo, es de destacar que en cerca del 42% de las vacantes la industria asume que un psicólogo es un profesionista que por sus características puede hacerse cargo y/o supervisar las diferentes tareas que cumple el departamento de Recursos Humanos.

En lo referente a las labores Gerenciales y/o directivas (6.20% de los casos), vale la pena aclarar que frecuentemente estas plazas son cubiertas por personal interno, sin embargo, llama la atención que importantes organizaciones busquen en el mercado externo profesionistas con una formación como la que nos atañe.

Es evidente que la percepción actual del trabajo del psicólogo en la industria u organizaciones, está concebido dentro de un ámbito científicamente respaldado que durante el transcurso del tiempo ha logrado el reconocimiento de su función profesional, asumiendo un rol estratégico en el análisis, estudio e implementación de variables que favorecen la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

Así mismo, en épocas recientes se realizan encuestas de opinión entre trabajadores de diversas empresas, integrando variables que les permiten identificar con base a complejos estudios las mejores empresas para trabajar, siendo un factor preponderante para el personal, la posibilidad de desarrollo, situación que evidencia procesos de evaluación, reconocimiento por resultados y participación en programas de entrenamiento o capacitación, aspectos que en conjunto son pilares de la integración de programas de reemplazo y los conocidos

“bancos de talento” de la empresa, formando un círculo virtuoso que les permite contar con un equipo de colaboradores mejor calificado e identificado con la filosofía empresarial.

Las empresas u organizaciones, por su parte, integran en sus planes la asignación de importantes cantidades de presupuesto para ser destinado en la evaluación estratégica y desarrollo de su personal, dejando a cargo de esta oficina a psicólogos organizacionales.

Dentro de este marco de acción de las estrategias para identificar personal con potencial, destacan en importancia, como un elemento vital las evaluaciones psicométricas, conductuales y de desempeño, herramientas que se han popularizado por sus aportaciones al favorecer el éxito de esos planes, como lo veremos en el capítulo siguiente dedicado a los instrumentos y herramientas de evaluación.

Mención aparte, merece identificar que firmas de empresas de outsourcing (6.45% de las ofertas) buscan formar a sus especialistas y futuros consultores, ya no solo con administradores o contadores, como lo era hasta hace poco, para áreas de Recursos Humanos, aún cuando este puede ser un porcentaje discreto, es finalmente el reconocimiento de un trabajo que trasciende y por tanto requiere de una formación y cuidado específico.

Con base en lo hasta ahora descrito la misión de un área de recursos humanos focaliza sus trabajos en la captación, retención y desarrollo de personal en la organización, para ello se deben desarrollar estrategias que armonicen con las demandas de la empresa sin soslayar los intereses de los trabajadores, definiendo estos conceptos como a continuación se describe:

- **Captación:** Identificar a los candidatos idóneos para desempeñar con éxito una función en términos de sus capacidades técnicas, habilidades prácticas, identificación de actitudes compatibles con los preceptos de la empresa y sobre todo, con interés y condiciones para, según el puesto de contratación, potencial de desarrollo en la empresa.

- **Retención:** Integración del nuevo empleado a la empresa, su puesto y con compañeros de trabajo, haciendo uso de estrategias que faciliten la comunión de ideas, valores e intereses que armonicen en la cotidianidad del trabajo y den lugar a la conformación de un “contrato psicológico” empleado-empresa, estableciendo una relación duradera y con beneficios recíprocos.

- **Desarrollo:** Facilitar el ascenso del empleado a mejores condiciones de vida, con base al reconocimiento de los logros y objetivos alcanzados, desarrollando estrategias basados en un auténtico interés por proveerle de conocimientos, herramientas y retroalimentación positiva que faciliten su crecimiento.

En términos generales dentro de la iniciativa privada podemos encontrar que en el área señalada se le asigna la responsabilidad de:

1.6.1. Reclutamiento Y Selección De Personal

Se encarga de captar y proveer del personal mejor calificado a las áreas requisitantes de la empresa, para el desempeño de labores específicas en base a perfiles de candidatos previamente determinados de acuerdo a los requerimientos del puesto y/o a los estándares de desempeño, de acuerdo a competencias

laborales predefinidas con base a principios generalmente aceptados, como los descritos por Fletcher (1997) y Chávez (2002).

Los recursos para cumplir con el anterior objetivo son planteados a continuación y señalados por un gran número de autores.

Fuentes De Reclutamiento

Fuentes Internas. Básicamente recomendaciones de empleados y el propio personal activo de la empresa que pueda ocupar una vacante, de acuerdo a su trayectoria, conocimientos y habilidades.

Fuentes Externas. Portales de Internet; medios masivos de comunicación (Periódicos, radio, etc.); ferias de empleo; escuelas y universidades; volantes; asociaciones, etc.

Dentro del proceso de selección podemos hablar de etapas:

A) Preselección.

Datos generales del perfil buscado (escolaridad, edad, antecedentes, etc.) Esta parte corresponde al primer filtro de candidatos.

B) Entrevista.

Dividida a su vez en tres períodos (Shultz, 1991).

Inicio, momento que se usa para “romper el hielo” y verificar datos generales como domicilio, teléfono, escuela de procedencia, etc.

Cima, es la exploración de conocimientos, habilidades, experiencia y desarrollo del candidato en el ámbito laboral, incluyendo expectativas.

Cierre de la entrevista, aficiones, referencias personales, información de acciones a seguir por parte de la empresa y el candidato.

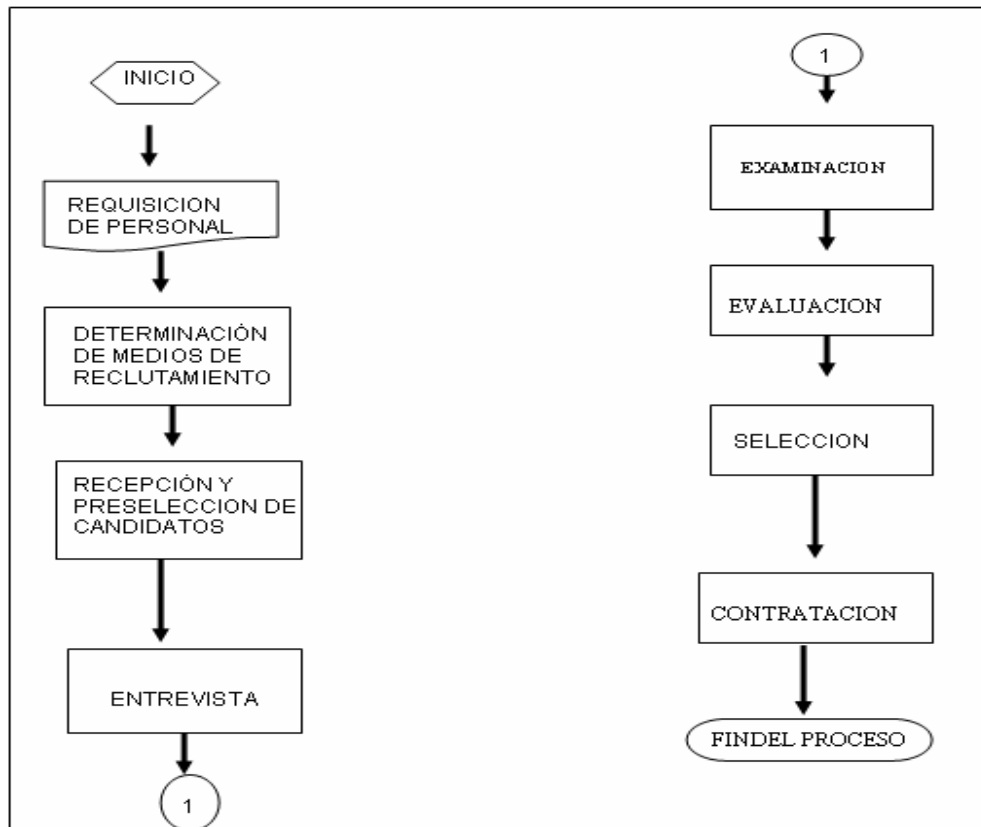
C) Examinación O Evaluación De Candidatos

Es costumbre que con el fin de apoyar la toma de decisiones para identificar al mejor candidato se utilicen exámenes psicológicos como una herramienta que tiene como objetivo obtener datos que ratifiquen el perfil o potencial psicológico y de conocimientos (Anastasi y Urbina, 1998), usualmente las baterías incluyen exámenes psicométricos para evaluar:

- Inteligencia (Ej. Dominos, Barsit, Raven, Otis, etc.)
- Personalidad (Ej. 16 Factores de la Personalidad; Jackson; Inventario de Personalidad de Vendedores; Gordon, etc.)
- Potencial de liderazgo o supervisión (Ej. Cleaver; Moss, etc.)
- Habilidades (Ej. PIV) y finalmente,
- Conocimientos específicos del puesto (Ej. contabilidad, secretarial, sistemas, etc.)

Esquema Del Proceso

Con la integración de los elementos planteados y de acuerdo a la política interna de la empresa y al requerimiento específico se selecciona y contrata al elemento mejor calificado, un esquema sencillo de esto es el siguiente.



1.6.2. Inducción De Personal

Una vez que ha sido contratado un nuevo empleado debe favorecerse la integración de éste en la empresa para lo cual habrá de considerarse el desarrollo del programa de inducción a la empresa y al puesto específico, toda vez que esto está estrechamente relacionado con el pronóstico de actuación e identificación del

empleado con la empresa e involucra una relación interdependiente del comportamiento y el medio (Baron, 1996).

Inducción Empresa

Durante esta etapa se ratifican conceptos previamente notificados en la contratación y se hace la presentación misma de la empresa el objetivo que cubre es sensibilizar al nuevo empleado respecto a la filosofía, misión, visión y objetivo del negocio al que se incorpora, la información aquí detallada específica:

- a) Origen de la empresa
- b) Objetivo
- c) Valores
- d) Estructura Organizacional
- e) Reglamento Interior
- f) Prestaciones
- g) Instalaciones

Inducción Puesto

Cuando el empleado ha cumplido con el programa de inducción a la empresa el siguiente paso es darle a conocer cuales son sus responsabilidades operativas y/o administrativas de las que habrá de hacerse cargo, pues a pesar de haber

contratado una persona que cumpla con los requisitos de perfil de puesto no podemos perder de vista que las particularidades de la empresa varían de una a otra respecto a métodos, procedimientos y políticas, por ésta razón se debe integrar lo que podríamos llamar su primer entrenamiento (Schultz, 1991) considerando:

- a) Ubicación del área dentro de la estructura de la empresa.
- b) Estructura específica del área de pertenencia
- c) Objetivos y responsabilidades del área.
- d) Objetivos y Responsabilidades del puesto de trabajo
- e) Relación del área y puesto con otras áreas.
- f) Normas, Políticas y Procedimientos del área y del trabajo específico.
- g) Herramienta y Material de Trabajo.
- h) Presentación con Compañeros.

1.6.3. Entrenamiento y Capacitación

Parte de la labor que se desarrolla en Recursos Humanos, en beneficio de la empresa y el individuo, es la implementación de estrategias de mejora en materia de formación de personal, precepto también incluido en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

A) Entrenamiento

Consiste en proporcionar a los trabajadores las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades que le permitan ejecutar su trabajo de acuerdo a los requerimientos específicos del puesto, frecuentemente el desarrollo de éstos programas se hace en conjunto con los “expertos” del área a quienes se prepara para la transmisión de conocimientos y apoyos, o bien, proporcionan la información fundamental para el desarrollo de manuales para el adiestramiento o la orientación de la función (Shultz, 1991).

B) Capacitación

Cierto es que el personal de una empresa necesita conocer y dominar las funciones de su trabajo, pero cuando al empleado se le proporcionan conocimientos adicionales, no solamente estamos promoviendo el planteamiento de nuevas ideas en beneficio de la empresa, también preparamos al personal para afrontar nuevos retos al ser considerado para nuevas responsabilidades, a éste proceso le llamamos capacitación y podemos definirla como dotar al empleado de conocimientos que le permitan incrementar su productividad y el desarrollo de su experiencia y trayectoria laboral en beneficio de sí mismo y de la propia empresa (Shultz, 1991).

Los programas de capacitación pueden ser estructurados considerando distintos enfoques, a partir de éste se definen los conceptos o tópicos que serán abordados y las estrategias para su implementación.

Independientemente de los contenidos de los programas pueden agruparse con fines de análisis en dos grupos: presénciales y a distancia.

Programas Presenciales

En el primer caso se trata de la formación tradicional dentro de un aula o sala montada ex profeso para el desarrollo del programa de formación, en éste caso los apoyos didácticos son básicamente:

Rotafolio y Marcadores

Películas

Proyector y Pantalla

Hojas y lápices para los participantes

Espacio Adecuado

Manual del Participante

Manual del instructor

Guía de Instrucción.

Señalizador

Nominales y/o Gafetes

La dinámica de instrucción puede incluir ejercicios vivenciales (Acevedo, 2004), estudio de caso, etc. Y las técnicas de instrucción más comunes son:

Corrillos

Expositiva

Conferencia

Discusión de grupo

Lectura comentada

Phillips 66

Tormenta de ideas

Otras

Algunas ventajas de éste sistema de instrucción incluyen:

Acercamiento con los entrenandos

Interacción Grupal

Diversidad de opiniones

Demostraciones

Otras

Dentro de las posibles desventajas, se cuentan:

Desplazamiento de participantes y/o instructor

Mayor Costo en horas hombre

Un importante esfuerzo en logística

No toda la gente aprende al mismo ritmo

Otras no menos importantes, pero si más subjetivas

Programas a Distancia

La educación a distancia es una importante herramienta que sirve para complementar los programas de desarrollo sin sustituirlos cuenta entre sus ventajas:

Acceso a mayor cantidad de gente

Menor costo

Los participantes del programa aprenden a su propio ritmo

Puede hacerse en el propio lugar de trabajo

Menor esfuerzo en la logística

Menor necesidad de recursos humanos y de instrucción.

Este mecanismo de desarrollo puede hacerse de diferentes maneras.

A) Paquetes De Auto enseñanza

Son principalmente libros o manuales o sistemas interactivos de computadora, donde el educando analiza y se informa sobre un tema en particular y al final de cada capítulo realiza una evaluación, pudiendo confirmar sus respuestas en el propio documento o fuente de enseñanza, quizá las respuestas se encuentran en otra página o sección, aprendiendo a su propio ritmo y verificando su avance.

Puede decirse que una desventaja de éste proceso es que no existe la asesoría profesional ni el intercambio de experiencias, sin embargo puede ser útil en algunos casos.

B) Tele-Enseñanza

En nuestro país, éste método es aplicado con algunos programas para adultos y para la educación media, se desarrolla un programa para un tópico específico, se determina el horario de transmisión por televisión y dentro del aula de cada grupo un profesor refuerza los temas planteados, aclara dudas y da seguimiento a un programa preestablecido que muy seguramente es de larga duración.

El sistema tiene un gran parecido a la tradicional educación presencial.

C) Aula Virtual

El programa se desarrolla en tiempo real desde una central que origina la señal, misma que es retransmitida vía satélite a distintos puntos que pueden ser tan lejanos como potente sea el equipo, usualmente el conferencista es asistido por

personal técnico que opera y supervisa los equipos y en cada estación remota existen faxes y/o computadoras para intercambiar preguntas y respuestas.

Este método recientemente ha sido utilizado para acceder a grandes auditorios y es muy útil para tener un contacto inmediato con expositores a grandes distancias, incluso algunas universidades lo han incluido dentro de sus programas de diplomados, licenciaturas e incluso maestrías.

Quizá una de las desventajas que aquí podemos encontrar es la limitante del tiempo y el costo del equipo, aunque este último es mucho menor que trasladar participantes.

D) Educación Por Internet O Intranet

Es, tal vez, la mejor alternativa de educación a distancia asistida por computadora aprovecha los recursos de la red mundial o interna de la empresa para mantener contacto estrecho con las personas en formación, se aprovecha además de los recursos técnicos para el control de avance, el intercambio de información con y entre educandos.

En éstos programas cada persona avanza a su propio ritmo, cuenta con un asesor con quién puede tener contacto en cualquier momento y establecer relación con otras personas que integran el mismo proceso a través de chats o foros de discusión, además frecuentemente existen archivos temporales para el envío y recepción de trabajos dentro del programa.

Consideraciones Para El Uso De La Educación a Distancia

Si acaso existe la decisión de implementar un programa de educación a distancia debemos estar atentos a dar el mayor y mejor uso posible a la integración del esquema de trabajo, pues en caso de que el programa no cuente con los principios básicos de la educación para hacerla eficiente el esfuerzo habrá sido inútil, por eso debemos estar atentos a identificar:

Recursos Técnicos (Hardware y software)

Necesidad del desarrollo del programa

Identificación de la población a que habrá de dirigirse.

Información clara y atractiva para el usuario.

Determinación de los puntos de control de la formación.

Evaluación de la efectividad del plan.

Relación Costo-Beneficio.

Esquema Del Proceso

Independientemente del programa a desarrollar en ésta materia es necesario cumplir con una metodología eficaz que garantice el éxito de la intervención y aunque varios autores puedan señalar mecanismos diferentes para abordar el concepto o decidir el método a utilizar lo más frecuente contempla lo siguiente:

- a) Detección de necesidades.

- b) Definición del objetivo de la intervención.

- c) Delimitar los alcances del programa.

- d) Determinación de recursos humanos y técnicos para la ejecución.
- e) Apoyos didácticos a utilizar
- f) Generar las guías de instrucción correspondientes.
- g) Elaboración del material de soporte
- h) Aspectos legales a considerar.
- i) Programa de seguimiento.
- j) Plan de implementación.
- k) Evaluación de resultados.

1.6.4. Desarrollo De Personal

Para mantener y retener el talento de los colaboradores de la empresa es importante integrar programas que permitan la definición de planes de desarrollo y la ejecución y seguimiento de los mismos, frecuentemente a éstos planes se les llama Plan Carrera, parte de su valía radica en la seguridad que se genera en la empresa, por un lado entre los empleados y por otro para la empresa misma, al conocer unos y otros el camino a seguir para su ulterior crecimiento.

1.6.5. Trabajo Interdisciplinario

Independientemente del área de acción del psicólogo es importante el dominio de otras habilidades y conocimientos para poder afrontar las responsabilidades que potencialmente se encuentran en su área de incidencia, por su puesto no se trata

de ser experto en lo que mencionaremos, pero conocerlas le permitirá comprender mejor la interrelación del trabajo de otros profesionistas que coinciden en la misma área de Recursos Humanos por ejemplo:

Sueldos y Salarios, también nombrado, compensaciones y beneficios, normalmente el trabajo es desarrollado por Administradores, aquí es fundamental saber interpretar reportes estadísticos y condiciones para el análisis de datos y sus comparaciones dentro y fuera de la empresa.

Desarrollo Organizacional, se encargan de analizar, desarrollar diagramas de flujo y documentar políticas, procedimientos y métodos que rigen en la empresa.

Relaciones Laborales, es donde se evalúan, negocian, determinan y dan seguimiento a las relaciones individuales y colectivas de trabajo, están regidas por normas federales, contratos colectivos pactados con sindicatos. Es aquí donde se establecen las condiciones de trabajo y son quienes dan termino a la relación laboral, por renuncias, rescisiones o jubilaciones, en éste último caso puede el psicólogo desarrollar programas de preparación para el retiro.

Nóminas y/o Contabilidad, es muy común encontrarse en diversos momentos de capacitación o de acercamiento con empleados, con dudas fáciles de resolver relacionadas con las percepciones y deducciones en la integración de pagos a los trabajadores.

No se requiere del pleno dominio de éstos conocimientos, pero sí el necesario para tener una formación sólida muy importante al desarrollar programas de Recursos Humanos y una demanda del mercado laboral que como antes vimos Requiere en un 42% de casos de generalistas de esta área.

Lo anterior se fundamenta no solo en la responsabilidad de cualquier profesionalista de conocer los procesos afines y que irremediamente tienen repercusión en su campo de acción, son también el punto que provee de armonía a su rol protagónico en la gestión del capital humano.

Con base a lo descrito y toda vez que podemos afirmar que existe un amplio reconocimiento al trabajo del psicólogo en las organizaciones, es factible retomar lo que antes citamos como la misión de un área de recursos humanos, a cargo de un psicólogo organizacional, puntualizando que el trabajo del especialista del comportamiento humano, es facilitar el cumplimiento de la función económica y social de una organización, a través de facilitar la creación de ámbitos laborales que brinden a sus integrantes las condiciones que favorezcan su desarrollo, la productividad, les motiven y faciliten la integración e identificación del empleado con la empresa, generando un sentido de pertenencia y orgullo por formar parte de ella y de su trabajo, permitiéndoles, además, ascender a mejores condiciones de vida.

En el siguiente capítulo nos abocaremos al análisis de uno de los factores que atañen al quehacer del psicólogo, que generalmente se ubica como un proceso que tiene que ver con el reclutamiento y selección de personal, de hecho en el 43.92% de las ofertas de trabajo se busca un especialista para evaluar candidatos en este proceso pero, si bien en él se exploran las diferencias individuales, la aplicación de instrumentos de evaluación no es limitativo a identificar características de los aspirantes, de hecho, la moderna administración de capital humano integra evidencias útiles para el desarrollo del personal.

CAPÍTULO II

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

2.1. Antecedentes

Una de las principales características de la sociedad en general es y ha sido identificar diferencias individuales que fundamenten la integración de miembros del equipo a un rol en particular, al ser esta un distinguo de los grupos humanos, podemos encontrar que desde los albores del surgimiento de éstos en sociedades primitivas se buscaba identificar a los jóvenes con mejores condiciones para la caza o la guerra, siendo esta, entonces, una valoración del carácter o el arrojo de ellos.

En los albores del estudio del ser humano podemos encontrar el estudio de las diferencias individuales en los planteamientos de Platón y Aristóteles (Aiken, 1996) e incluso, Cohen y Swerdlik (1999) hacen referencia a una forma primitiva de prueba de la destreza existió en China en el año 2200 a.C. ese programa de prueba implicaba una forma de examen para los funcionarios públicos por parte del emperador chino cada tercer año, sin embargo existe un conocimiento más amplio de los exámenes para el servicio civil que comenzaron durante la dinastía Chan en 1115 a. C. y terminaron en 1905, cuando una reforma abolió el sistema, este sistema de examinación valoraba las destrezas en áreas como música, arquería, equitación, escritura y aritmética, además de las habilidades en ritos y ceremonias de la vida pública y social, leyes civiles, asuntos militares, agricultura, rentas públicas y geografía.

Es históricamente relevante para este tópico, contar con evidencias del interés desde la antigüedad por identificar diferencias individuales que bien pueden ser principios básicos de intereses vigentes, sin embargo, no fue sino hasta el renacimiento que comenzó a surgir la medición de eventos conductuales como los conocemos a la fecha. Christian von Wolff (1732,1734) habían anticipado a la psicología como una ciencia y a la medición psicológica como un área de especialización dentro de esa ciencia (citado por Cohen y Swerdlik, 1999, p 49).

En la anterior referencia a la época del renacimiento no debemos soslayar que permitió el interés por aprender y el restablecimiento del individualismo, y reconocer además que en su evolución el espíritu de libertad y valor individual, que floreció con la estimulación política y económica que ofrecieron el capitalismo y la democracia, aspectos que sin duda crearon las condiciones para evaluar e identificar características de cada persona, no solo desde el punto de vista fisiológico con los estudios de las características de las especies y los antecedentes hereditarios que impactaban en las condiciones de desarrollo de la ciencia con los estudios de Darwin y otros grandes investigadores de la época (Aiken, 1996), sino también en aspectos que a continuación señalamos.

En lo referente al desarrollo de procesos de evaluación en el campo de la Psicología, encontramos coincidencia en distintas obras que mencionan como las raíces históricas de las pruebas los trabajos desarrollados en el siglo XIX en Estados Unidos, Alemania, Francia e Inglaterra, países que como mencionamos en el capítulo previo, eran los centros del desarrollo de la Psicología como ciencia independiente de la Filosofía y la Fisiología.

Así mismo encontramos que en las referencias que se hacen al establecimiento del considerado primer laboratorio de psicología en Leipzig, Alemania, fundado por Wundt, se trabajaba tratando de formular una descripción general de las

capacidades humanas con respecto a variables como el tiempo de reacción, la percepción y la duración de su atención, de hecho esta universidad fue el centro de formación de uno de los más connotados iniciadores de las pruebas de inteligencia, James McKenn Catell, a quien se atribuye el uso por primera vez del término "Prueba Mental" (Cohen y Swerdlik, 1999).

Particularmente Binet y Simon, trabajaron en la identificación de diferencias individuales con base al empleo de test mentales en el año 1905, para ser aplicados con fines educativos, esta primer escala consideraba en su evaluación una escala de ejecución y otra verbal, siendo el test de Binet un parte aguas en los trabajos de valoración psicológica de gran aceptación entre los expertos de la época, y por supuesto un éxito al ser aplicado en Europa y Norteamérica, tan pronto fue traducido del francés.

En la época previa a la Primera Guerra Mundial (1917-1918) y ya con el fin de obtener una medición del coeficiente intelectual de los soldados se utilizaron las pruebas Alfa Y Beta, con ello se lograron grandes avances en su estandarización y modificación al ser aplicados a una gran cantidad de reclutas.

Como una consecuencia del éxito obtenido en el proceso de selección de los soldados y su asignación con base a diferencias individuales, durante la Segunda Guerra Mundial, también surgió otra prueba, principalmente usada en el ejército de manera simultánea con el Army y el Beta, en este caso se trato del Army General Classification Test (AGCT).

Para el año 1939 ya se habían encontrado diversos desarrollos, pero destaca el trabajo de David Wechsler, que introdujo una prueba diseñada para medir la inteligencia de los adultos, que define la capacidad agregada o global del individuo para actuar con determinación, para pensar en forma racional y para

enfrentarse en forma efectiva a su ambiente, esta prueba, después de adecuaciones y actualizaciones continúa vigente y se le conoce como la Escala Wechsler para Adultos (WAIS).

Históricamente es también importante señalar la aportación de Thurstone en 1940, cuando son introducidos los tests de habilidades mentales primarias que median unidades de inteligencia relativamente independientes: aptitud de razonamiento, fluidez de las palabras, comprensión verbal y de memoria, espacio y números.

La diversidad de actividades humanas permite encontrar pruebas para evaluar aspectos específicos de inteligencia, aptitud, actitud, intereses, etcétera, sin embargo en The Eleventh Mental Yearbook (1992), citado por Aiken (1996) se mencionan 17 tipos en los que pueden clasificarse:

Aptitudes de Inteligencia y Académicas	Lectura
Aptitudes Múltiples	Lenguaje y Audición
Bellas Artes	Logro
Ciencia	Matemáticas
Desarrollo	Neuropsicología
Educación	Personalidad
Estudios Sociales	Sensorio motriz
Evaluación del Comportamiento	Vocacionales
Idiomas Extranjeros	Varios
Inglés	

Dada la cantidad de pruebas existentes en el campo de la psicología, es valioso retomar el planteamiento y recomendación de los especialistas en el sentido de que vivimos en sociedades multiculturales, siendo, entonces, una responsabilidad primaria elaborarlas, aplicarlas e interpretarlas con sensibilidad cultural.

Al considerar esa información no debemos olvidarnos de la influencia del entorno, que invariablemente sienta las bases de habilidades, intereses y percepciones particulares, con base a la formación educativa y a la cultura del grupo; y de la herencia, pues de acuerdo a la complejión, peso, estatura, información genética, etc., podrán desarrollarse otras habilidades o se estará capacitado para ejecutar otras tareas (Tyler 1975).

Limitarnos a esos tres o cuatro señalamientos, sin duda que sería minimizar otros importantes acontecimientos que coadyuvaron al crecimiento y evolución de la evaluación psicológica, con base en ello Aiken (1996) cita de manera cronológica, alrededor de cuarenta eventos seleccionados en la historia de la medición psicológica y educativa, iniciando con el año 2200 a.C. y finaliza dicha lista mencionando el año de 1992 haciendo referencia a la publicación de la décimoprimer edición del The mental Measurements Yearbook.

2.2. Aplicaciones

Si consideramos como válida la afirmación generalmente aceptada que establece que ninguna persona es igual a otra, entonces la identificación de características individuales y de aptitudes entre los miembros de un mismo grupo, permitirá generar estrategias de enseñanza o de asignación de tareas de mejor manera que si lo hiciéramos sin contar con una medida estandarizada que facilite, con base a rangos, la agrupación de los datos obtenidos.

En el capítulo anterior mencionamos las principales áreas de trabajo del Psicólogo y evidentemente en todas ellas la medición de habilidades, capacidades y/o la obtención de datos individuales de desempeño es un importante elemento para el trabajo del profesional, así tenemos, que la aplicación de evaluaciones psicológicas cumple distintos fines según el área de que se trate:

Clínica. Busca detectar problemas específicos y datos particulares para el diseño e intervención terapéutica.

Educativa. Evalúa niveles de aprovechamiento, aptitudes y habilidades escolares, de igual manera se identifican problemas de aprendizaje y permite dirigir la intervención.

Orientación Vocacional. El propósito es identificar, habilidades, intereses, aptitudes y capacidades que favorezcan el desarrollo de una actividad específica, para orientar la toma de decisiones en procesos formativos.

Laboral. Evaluar las habilidades y potencial de los posibles empleados u ocupantes de puestos, para la ejecución de tareas específicas y la compatibilidad con los objetivos y códigos de la organización.

Comercial. A través de cuestionarios y/o encuestas se identifican las tendencias de los intereses de grupos y/o consumidores, proporcionando datos útiles para el trabajo multidisciplinario o de intervención comunitaria.

Con base a considerar esa diversidad de contextos Aiken (1996), describe como el propósito fundamental de los tests y las evaluaciones psicológicas es evaluar el comportamiento, las capacidades y otras características personales con el objeto de ayudar en los juicios, predicciones y decisiones de las personas, específicamente para:

1. Observar a las personas que solicitan empleo y desean participar en programas educativos y de capacitación.

2. Clasificar y ubicar las personas dentro de contextos educativos y de empleo.
3. Asesorar y guiar a los individuos con propósitos educativos, vocacionales y personales.
4. Retener, suspender, promover o cambiar a personas en situaciones de capacitación, educación o laborales.
5. Diagnosticar o describir tratamientos psicológicos o físicos, en clínicas y hospitales.
6. Evaluar cambios cognoscitivos.
7. Realizar investigaciones sobre cambios de comportamiento.

Además de sus aplicaciones en la descripción y análisis de las características individuales, los tests se utilizan para evaluar el entorno psicológico y las causas o impacto de movimientos sociales y otros eventos psicosociales.

2.3. Normatividad Legal

En virtud de la trascendencia que tomó la identificación y evaluación de las diferencias individuales para múltiples usos en la educación y en la industria, durante los años sesenta con la cada vez más importante lucha por los derechos civiles se cuestionó la imparcialidad y la invasión a la intimidad de los sujetos evaluados.

Aiken (1996) menciona, en materia legal en los Estados Unidos, antecedentes de renombrados casos por ejemplo discriminación en *Myart contra Motorola*; o *Griggs contra Duke Power Company*, donde se concluyó que debe existir una relación significativa entre una prueba y el desempeño laboral para considerarse legal; en el caso *Washington contra Davis*, también se señaló la relación entre la evaluación y los procesos de entrenamiento.

Los casos señalados y otros de similar impacto han tenido como consecuencia una válida preocupación por contar con instrumentos y mecanismos de control que muestren claramente la relación de la evaluación con el pronóstico de actuación de un sujeto y por supuesto el respeto irrestricto a sus derechos, preocupación que también en nuestro país se fundamenta en el marco jurídico de nuestras leyes.

Señalado en el Título Sexto, “Del trabajo y de la previsión Social”, Artículo 123 de la Constitución, se establecen los criterios bajo los cuales deben regirse las relaciones laborales y su marco regulatorio, aspectos que son retomados en La Ley Federal del Trabajo, donde se consigna bajo el artículo 133 las prohibiciones a los patrones, específicamente en la cláusula I; y en el 154, en general el contenido establece que en igualdad de circunstancias técnicas y de potencial de desarrollo de un empleado, se debe elegir a un candidato mexicano por nacimiento, sobre un extranjero y/o al personal interno sobre un aspirante externo; a quien tiene una familia a su cargo sobre quien no la tiene y a un sindicalizado sobre de quien no lo sea.

En referencia al proceso de evaluación en el marco laboral se debe actuar conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo (LFT), donde se establecen las condiciones mínimas de contratación y establecen las bases para proceder con los trabajadores ya contratados, en ambos casos estos conceptos dan lugar a un Contrato Individual de Trabajo (CIT) o al Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), sea cual fuere el caso se deja en claro la no discriminación de trabajadores por causa de credo, género, antecedentes étnicos, edad, etc.

En caso de incumplimiento se estará a lo dispuesto en el artículo 992, y el 1002 y demás aplicables a la violación relacionada, de la Ley federal del Trabajo.

2.4. Código Ético

El establecimiento de normas y códigos de conducta que rigen las relaciones entre los individuos, establecen los límites de lo socialmente aceptado y la no intromisión a la intimidad de los individuos, luego entonces, el trabajo del psicólogo es de gran cuidado por la delicadeza de la información que maneja y particularmente en el manejo de pruebas de evaluación psicológica Cohen y Swerdlik (1999, p. 79) citan que desde 1950 el Comité on Ethical Standards for Psychology, en el reporte Ethical Standards for the Distribution of Psychological Test and Diagnostics Aids, se definen tres niveles de pruebas en función, del grado en que el uso de las mismas requiere conocimiento de las técnicas de la aplicación:

Nivel A: Pruebas o auxiliares que pueden administrarse, calificarse e interpretarse de manera adecuada con la ayuda del manual y orientación general de la clase de la institución u organización en la que el administrador está trabajando (pruebas de conocimiento y/o destreza).

Nivel B: Pruebas o auxiliares que requieren del conocimiento técnico de la elaboración y uso de pruebas y de campos psicológicos y educativos de apoyo como estadística, diferencias individuales, psicología de la adaptación, psicología del personal, y orientación (pruebas de aptitudes, inventarios, etc.).

Nivel C: Pruebas y auxiliares que requieren una comprensión considerable de las técnicas de aplicación de pruebas y campos psicológicos de apoyo, junto con experiencia supervisada en el uso de éstos dispositivos (pruebas proyectivas)

Al hacer la anterior mención, es menester también referirnos a que la aplicación, diseño, elección e interpretación del instrumento debe hacerse en un contexto

profesional por parte de usuarios competentes y las evaluaciones psicológicas debe sujetarse a principios de orden y confidencialidad, para ello también se mencionan el código de prácticas básicas que deben seguirse:

Quienes desarrollan los tests deben proporcionar la información que los usuarios necesitan para seleccionar los tests apropiados.

Los usuarios deben elegir los tests que cumplan con los propósitos de uso y que sean apropiados para las poblaciones que las van a utilizar.

Las personas que desarrollan los Tests deben ayudar a los usuarios a interpretar las calificaciones en forma correcta.

Los usuarios de los tests deben interpretar las calificaciones en forma correcta.

Las personas que desarrollan los tests deben buscar elaborar instrumentos que sean lo más justos posible para los individuos de distintas razas, género, antecedentes étnicos o condiciones incapacitantes.

Los usuarios de los tests deben seleccionar aquellos que se hayan desarrollado de manera justa para las personas de distintas razas, género, antecedentes étnicos o condiciones incapacitantes.

En algunas circunstancias las personas que desarrollan los test tienen una comunicación directa con las personas que las presentan. En otros casos, los usuarios de las pruebas se comunican directamente con quienes las presentan. Cualquiera que sea el grupo que se

En algunos casos las personas que desarrollan los test tienen el control directo de las calificaciones. En otros los usuarios tienen ese control. Cualquiera que sea el grupo que tenga el control debe contarse con la autorización de la persona que presenta el tests o de sus

comunique de manera directa con las personas que se someten a los tests, debe proporcionar la información del proceso a seguir en cuanto a información y alcance de la evaluación	tutores para conocer las calificaciones obtenidas o de quienes tendrán acceso a esa información.
---	--

2.5. Procedimientos de Evaluación

Cómo ya vimos en el plano laboral es las diferencias individuales suelen referirse a aspectos tales cómo la productividad, la valoración de méritos, calidad del trabajo, potencial de desarrollo y en general el pronóstico de actuación de un trabajador o de nivel de integración de un grupo en particular.

Con base a lo anterior es muy importante para una empresa que en el trabajo del profesionista a cargo se cumpla con el objetivo de contar con evaluaciones eficientes del personal que faciliten el logro de objetivos, de uno y otro, solventando los requerimientos especificados en la misión del área bajo responsabilidad y alineada al plan estratégico de la empresa.

Un planteamiento específico de Recursos Humanos que consideramos involucra lo mencionado es el siguiente:

Generar las condiciones propicias alineadas al plan estratégico, que permita dar cumplimiento a la función económica y social de la empresa, proporcionando a su personal satisfactores que les permitan ascender a mejores condiciones de desarrollo profesional y personal, en un clima de optimice la productividad, la identificación y lealtad a la organización, fomentando el orgullo por formar parte de ella y por la labor que realicen.

Dar cumplimiento al anterior objetivo implica tener muy en claro que se debe contar con la gente correcta en la posición también correcta, entonces es un requerimiento indispensable conocer las características del puesto, las del posible candidato a cubrirlo y para ello contar con un mecanismo de evaluación certero y eficiente, donde se consideren, al menos, los siguientes aspectos:

Laboral (Experiencia y/o conocimientos requeridos)

Escolaridad (Formación necesaria)

Inteligencia (Capacidad intelectual)

Habilidades (Destrezas para cumplir con la actividad encomendada)

Social (Comportamiento esperado en relaciones Interpersonales)

Personalidad (Características de comportamiento y percepción individual)

Valores (Identificación con la empresa)

Potencial de Desarrollo (Crecimiento esperado en la organización)

Considerando el objetivo a cumplir en el ámbito laboral la definición de estrategias de evaluación debe tomar como punto de partida los requerimientos del puesto y los recursos de los que podrá disponer el psicólogo.

2.5.1. Descriptiva de Puesto

De acuerdo con Grados (1988) la descripción del puesto es un informe escrito de manera clara, sin ambigüedades y actualizado, sobre el contenido de un puesto en relación a las funciones que este comprende y que está formado por tres partes:

Descripción del encabezado

Ficha de identificación del puesto, entendiéndose por ello nomenclatura o título del puesto; clave; categoría; adscripción; condiciones generales como sueldo, horario, etc.; número de ocupantes

Descripción Genérica

Conjunto de actividades del puesto, expresada de manera general y que debe incluir el objetivo o razón de ser del puesto en la organización.

Descripción Específica

Detalle de las operaciones y/o tareas principales del puesto enumeradas en número progresivo considerando:

Diarias.

Periódicas.

Eventuales.

Accesorios del puesto.

Especificación del Puesto

En esta especificación del puesto se consideran las habilidades o competencias con que debe contar el ocupante para desarrollar con éxito su función, incluyendo los riesgos y responsabilidades en manejo de información confidencial y /o recursos físicos o económicos de la empresa que están a su cargo y el impacto en el proceso productivo.

Habilidad

Física

Entrenamiento

Destreza

Agilidad

Rapidez

Mental

Escolaridad

Experiencia

Criterio

Iniciativa

Conocimientos

Capacidad de Expresión

Ingenio

Responsabilidad

Por el trabajo de otros

Por valores

Equipo

Dinero

Información

Por trámites, procesos o procedimientos

Esfuerzo

Físico

Fuerza Física

Tensión muscular.

Cansancio Físico

Postura que primordialmente guarda durante la ejecución.

Mental

Atención visual y auditiva.

Fatiga mental.

Concentración

Tensión nerviosa.

Volumen y ritmo de trabajo.

Condiciones Físicas

Condiciones medioambientales generales en que se encuentra el lugar de trabajo (Iluminación, temperatura, ruido, etc.).

Postura. En términos del aporte fisiológico del trabajador.

Riesgos

Enfermedades

Accidentes

Una propuesta del formato que puede ser utilizado para elaborar la descriptiva de puesto que incluye lo mencionado en el apartado correspondiente al siguiente tópico es presentada en el ANEXO I de este trabajo.

2.5.2. Perfil

Tomando como base lo expuesto en relación a la descripción del puesto se define, también, de acuerdo a la normatividad de la empresa las características personales que debe cumplir un persona para ser considerado como un aspirante potencial para cubrir una posición vacante (edad, sexo, apariencia personal, estado civil, etc.).

La descripción del conjunto de competencias laborales, conocimientos y características personales, así como las condiciones de contratación, sueldo y ubicación física del puesto de trabajo, integran el perfil del candidato.

Un aspecto a destacar al analizar el perfil del puesto es la definición de intereses y valores que debe compartir el candidato, tanto económicos, como de desarrollo y los estándares de comportamiento que de él se esperan, pues en buena medida de este conjunto de cosas dependerá el compromiso con los objetivos, misión, visión y metas de la empresa, y por otro lado, la motivación y desempeño futuro, ya que de no existir comunión y armonía entre empresa-empleado-puesto las posibilidades de éxito y permanencia de la relación disminuyen considerablemente.

Con base a la información recabada el psicólogo debe establecer las estrategias de evaluación que serán empleadas para identificar a los candidatos idóneos para el puesto y el curso de las acciones a seguir para el proceso de reclutamiento descrito en el capítulo anterior.

2.5.3. Entrevista

Retomando nuestro planteamiento del capítulo anterior en relación a uno de los pasos a seguir en el proceso de selección de personal, es el establecer contacto con el candidato, a través de una entrevista de selección.

En este apartado nos referiremos al objetivo que cumple durante el ciclo de evaluación de candidatos, sin perder de vista que por regla general es concebida como un proceso de comunicación estructurado para ampliar la información proporcionada u obtenida de los aspirantes a un puesto vacante.

Entrevistar a los candidatos además de proveernos de información nos sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión y evaluar la posibilidad de que el candidato funcione o sea compatible con los requerimientos del puesto y de la empresa, es decir, brinda elementos para fundamentar un pronóstico de actuación eficiente, para ello y en el marco de la selección es conveniente contar con una guía de entrevista que oriente la obtención de datos y minimice las posibilidades de omisión de datos.

Considerando la gran coincidencia de autores al describir la funcionalidad de esta herramienta, nuestra propia experiencia personal, así como el intercambio de ideas con otros profesionistas, encontramos descriptivo, claro y conveniente lo mencionado por Grados y Sánchez (1993) en relación a los datos de investigación durante la entrevista, misma que puede ser **directa**, esto es que el entrevistador cuenta con una guía perfectamente estructurada sobre conceptos específicos; **indirecta**, el entrevistador formula preguntas abiertas y la participación del entrevistado es por tanto más activa que en la anterior; o **mixta**, una combinación de las anteriores. Decir que solo se utiliza uno de los tipos citados, puede ser limitativo, ya que el entrevistador con base a su profesional

formación y criterio debe saber identificar el momento propicio para cada tipo de preguntas, pero siempre buscando obtener información de las siguientes áreas:

Área General

Se refiere a los datos generales de los candidatos, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc., estos datos aunque se encuentran en la solicitud de empleo o en el currículum vital, permiten identificar coincidencias con los requerimientos del perfil de puesto-candidato y formalizar el inicio de la comunicación con el aspirante.

Área Escolar

Permiten detectar el potencial de desarrollo del candidato y brinda información de los conocimientos teóricos que el puesto requiere, siendo incluso posible, establecer una hipótesis de la calidad de enseñanza adquirida, además que da cuenta del contexto sociocultural y económico de desarrollo. Conocer logros en la enseñanza y cursos adicionales, provee además de información acerca de la eficiencia y exigencia acostumbrados por el candidato.

Área Ocupacional

Permite determinar cuál ha sido el desempeño del aspirante, niveles de logro y experiencia adquirida, a lo largo de su trayectoria. Conocer la o las empresas donde ha laborado, puestos ocupados, relación con jefes, causas de salida logros, sueldos y fechas, son datos también relevantes para identificar o no, coincidencias importantes con la descriptiva de puesto y requerimientos del perfil.

Autoconcepto

Detectar la imagen que tiene el aspirante de sí mismo puede fortalecer o no la evaluación o apreciación que se tenga del sujeto, sin embargo, es difícil para el común de la gente hablar de sus fortalezas o debilidades, por temor o vanidad, en virtud de lo cuál debemos evitar en la medida de lo posible hacer inferencias, siendo mejor solicitar al mismo aspirante se autodescriba, para establecer un juicio coherente.

Metas

Es un área de importancia sustancial, permite obtener información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro a corto, mediano y largo plazo, además de saber el qué, es vital conocer el cómo lo piensa obtener , que pasos ha dado y si estas expectativas son objetivas, realistas y coherentes.

Área Familiar

Sin duda alguna que la familia nuclear es la base de la educación, la formación de valores y direcciona el comportamiento y esfuerzos que nos caracterizan en el comportamiento social.

Así mismo si el candidato es casado se investiga su estabilidad socioeconómica, familiar y, en alguna medida, emocional, con base a la cohesión e integración familiar.

Pasatiempos

Esta exploración se utiliza con el fin de conocer como utiliza el tiempo libre y si sus actividades son individualistas o de grupo, relacionando este concepto con las expectativas u objetivos, permite ver el grado de coherencia entre la actuación y las metas que persigue.

Salud

Este punto puede ser un condicionante de ingreso en la empresa, en función de antecedentes familiares, estado de salud actual de los miembros de la familia nuclear y personal.

2.5.4. Pruebas y Tests

Cuando se habla de instrumentos de evaluación, existe entre los autores coincidencia relativa al referirse a las pruebas y tests, generalmente en ambos casos se trata de una herramienta a través de la cuál se busca obtener o identificar de manera objetiva una medición de una muestra de la conducta, clasificándoles por su característica de intervención o por su objeto de análisis, en ambos casos pueden ser de aplicación individual o grupal

Bajo el rubro de test pueden señalarse los de ejecución, verbales, de poder, de velocidad, situacional, etc., en tanto que al referirse a pruebas se identifican por su tipo de respuesta, administración o forma de responder.

Con el fin de contar con elementos de juicio que nos permita referirnos a estas herramientas de manera particular a continuación se describen por separado, sin pretender generar una escisión formal de las mismas.

Pruebas

De acuerdo con Grados (1988) una prueba psicológica, constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de nuestra conducta, con fines de identificarla.

Por su parte Shultz (1991), hace la siguiente clasificación de las pruebas:

Tipo de Respuestas	Psicométricas.	Son objetivas, estandarizadas y hacen uso de mediciones estadísticas.
	Proyectivas.	El individuo evoca aspectos relacionados con su personalidad y la evaluación es cualitativa.
Administración	Individual.	Se administra en forma separada a cada persona, en condiciones óptimas de aplicación y acompañado por el evaluador.
	Colectiva.	Se aplica de manera simultánea aun grupo de personas.
	Auto-Administrable.	Igual que la individual, pero después de las instrucciones el evaluado trabaja solo.
Características	Lápiz-Papel	El examinado responde preguntas por escrito en formas preimpresas.
	Ejecución	El examinado manipula objetos.
	Verbales.	El examinado da respuestas orales.

Tests

Anastassi (1998) define un test como una medida objetiva y tipificada de la conducta, y cumplen la función de identificar las diferencias entre los individuos o de las conductas de un mismo individuo en distintas ocasiones, en una definición similar

de Aiken (1996), adiciona que existen de tres tipos: Cognoscitivo, afectivo y psicomotriz, en clara referencia a aptitudes, personalidad y habilidades de los individuos, de este modo hace las siguientes definiciones:

➤ **Aptitud**

Una escala de medición, que tiene un cero real, en la cual los índices numéricos iguales implican índices iguales del atributo que mide. Por lo regular las variables psicológicas no se miden con base en escalas de índices.

➤ **Personalidad**

Cualquiera de los diversos métodos para analizar la personalidad incluidas las técnicas proyectivas.

➤ **Habilidades**

Mide la capacidad y/o competitividad de una persona para llevar a cabo una tarea específica.

2.5.5. Inventario

Durante el proceso de integración de baterías psicométricas es posible encontrar y/o integrar de igual manera inventarios, entendiéndose por ello, un conjunto de preguntas o afirmaciones a las cuáles responde el individuo (por ejemplo, indicando acuerdo o desacuerdo), y están diseñados para proporcionar una medida de la personalidad, intereses actitudes o comportamiento, a partir de esta definición Aiken (1996) define los siguientes tipos:

Biográfico

Cuestionario compuesto por reactivos diseñados para recopilar información sobre los antecedentes, intereses y otros datos personales de un individuo.

Autoreporte

Inventario de personalidad o intereses que comprende una serie de reactivos que el sujeto indica que son característicos (reales) o no característicos (no reales) de sí mismo.

Intereses

Prueba o lista de verificación diseñada para evaluar las preferencias de un individuo por ciertas actividades o temas.

Personalidad

Un inventario de informe de sí mismo o cuestionario que consiste en afirmaciones con respecto de las características y comportamiento personales. En un inventario de falso y verdadero el sujeto indica si cada reactivo o afirmación de la prueba lo describe a sí mismo o no, en un inventario de opción múltiple o de elección forzada, el sujeto selecciona las afirmaciones que lo describen.

2.6. Integración de Baterías

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las cuales se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes (Grados, 1988), la

elección de que herramientas serán utilizadas durante el proceso dependerá del nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo, lo más común es encontrar al menos tres niveles, operativo, medio y ejecutivo.

Grados (1988) menciona que las pruebas a utilizar deben contar con las siguientes características:

- Graduable. Resultado expresado en cifras.
- Estandarizada. Verificada con una gran muestra representativa de la población.
- Válida. Mide lo que se desea medir.
- Confiable. Puede ser aplicada varias veces a una misma persona en circunstancias similares y los datos obtenidos, serán también similares.
- Inédita. No conocida por el examinado.
- Debe contener dispersión. Tipificación con base a resultados.
- Interesante para el evaluado
- Proporcionar resultados uniformes.
- Objetiva. Los resultados no dependen de juicios personales.
- Constante. No alterada sin análisis y autorización previa.

Evidentemente ninguna prueba por si sola puede darnos una medición para todas las características que podemos estar buscando, por lo tanto en el diseño de la batería o conjunto de herramientas a ser utilizadas para la evaluación, debe hacerse un concienzudo análisis del aporte de cada una de ellas y correlacionarlas con el concepto al que se vincula o requisito a cubrir. En términos generales, como mencionamos en el capítulo anterior, podemos mencionar que en la integración de baterías psicométricas se incluyen pruebas de las siguientes:

➤ **Tests de Inteligencia**

El objeto de aplicar este tipo de tests es identificar diferencias individuales que den cuenta de la capacidad de razonamiento, abstracción, síntesis y concreción de los sujetos evaluados y permiten asumir una hipótesis de su probable pronóstico de actuación al hacer uso de información previa y aprovechar la experiencia con fines prácticos, desde este punto de vista obtener esta medición es un predictor del rendimiento subsecuente.

Aiken (1996) hace referencia a distintas acepciones del término inteligencia, según la profesión del analista, así pues, para los educadores es la capacidad para aprender; para los biólogos la aptitud para adaptarse al entorno; para los psicólogos, la capacidad para deducir las relaciones entre los objetos y los eventos y para los teóricos de información, la capacidad para procesar información.

A pesar de esa falta de coincidencia en la definición del término, el consenso general determina como medida de la inteligencia el CI (coeficiente intelectual), sin embargo Anastasi (1998), aclara que el CI debe ser entendido sencillamente como la descripción de un dato obtenido por un test en particular y no debe ser utilizado para etiquetar a una persona de manera genérica, en su disertación es fácil de comprender que por lo regular los llamados test de inteligencia evalúan predominantemente la aptitud verbal, aspectos relacionados con el aprendizaje, habilidad para manejar números y símbolos abstractos, pero pocas veces incluye otras funciones psicológicas importantes que tienen que ver con el concepto, por ejemplo aptitudes mecánicas, artísticas y musicales.

Continuando con el concepto de CI es menester aclarar que por ejemplo un universitario puede obtener un coeficiente elevado en una prueba básica de inteligencia que no sería congruente con el resultado de otra más compleja de acuerdo a su nivel, de ahí que antes de decidir que prueba aplicar deberá considerarse la formación académica, desarrollo y estrato del evaluado.

Como ejemplo de tests de inteligencia mencionamos los siguientes que son de uso común:

Barsit

Se trata de una prueba de 60 preguntas enfocada a personas con formación académica básica, el tipo de respuestas es de opción múltiple. Tiene por objetivo la identificación de capacidad de atención, concentración y memoria, tanto a corto como a largo plazo. El diagnóstico obtenido es "coeficiente intelectual muy superior, superior, término medio, inferior o deficiente". El tiempo de aplicación es de 10 minutos.

Otis

Test compuesto por 75 preguntas de opción múltiple donde se incluyen la resolución de problemas que exigen al evaluado dominio de operaciones de simples a complejas y preguntas de cultura general, destaca también la evaluación de aptitud para el aprendizaje. El nivel de aplicación es recomendado para personas con educación media superior. Al igual que en el caso anterior el diagnóstico va de Muy Superior a Deficiente. El tiempo de aplicación es de 30 minutos.

Dóminos

Prueba de 48 reactivos que guarda cierta similitud con el popular juego del mismo nombre, los reactivos están agrupados en 8 tipos de tareas, el evaluado tiene que analizar cada reactivo y anotar en los espacios en blanco los números correspondientes a cada ficha, homogeneidad, sumas, restas, multiplicación, división, alternancia, relaciones circulares, lógica. El tiempo de aplicación es de 30 minutos.

Raven

El test de matrices progresivas de Raven se compone de 5 series de 12 ejercicios cada una donde el evaluado debe identificar dentro de 6 u 8 opciones de similares características presentadas la parte faltante de figuras y diseños abstractos, anotando la opción correcta en la hoja de respuestas. Se trata de reactivos de razonamiento no verbal que incluye complemento de patrones; analogía, razonamiento serial y visualización espacial. El tiempo de aplicación es de 30 minutos.

Wais

Prueba individual específica para adultos que se compone de seis sub-pruebas verbales (información; retención de dígitos mismo orden; retención de dígitos orden inverso; vocabulario; aritmética; semejanzas); además de cinco sub-pruebas de ejecución (complemento de dibujos; ordenamiento de figuras; diseño con cubos; ensamble de objetos; comprensión; y, símbolos en dígitos). Se obtienen calificaciones separadas para cada una de las sub-pruebas, después se suman para obtener tres cocientes de inteligencia: CI verbal; CI de ejecución; y, CI de escala completa. El tiempo de aplicación es de 75 minutos, aproximadamente.

➤ **Tests de Personalidad**

De acuerdo con Anastasi (1998) los test de personalidad son instrumentos que se utilizan para medir las características emocionales, motivacionales interpersonales y de actitudes, rasgos todos estos que se consideran distintos a los de las habilidades.

Dentro de la gama de instrumentos para identificar los rasgos de personalidad se encuentran, Test, inventarios y técnicas proyectivas, en todos los casos el objetivo es la búsqueda de datos que en el ámbito laboral nos permitan estructurar hipótesis de actuación relacionadas con las posibilidades de éxito del aspirante o candidato para adecuarse a las peculiaridades de un trabajo en particular.

Al hacer uso de este tipo de instrumentos es pertinente cuestionarnos el enfoque que daremos a la identificación e integración de evidencias de la personalidad, no como un elemento estático del fenómeno psicológico, sino como un aspecto susceptible de ser influenciado por el ambiente, pero construido por un férreo historial que los momentos de socialización, desocialización y resocialización hacen del cambio, en caso de lograrse, un proceso lento y peculiar (Hoffman, 2002).

Para obtener perfiles psicológicos de la personalidad, como ya señalamos se han construido una gran variedad de herramientas de las que podemos citar entre las más populares las siguientes:

16 Factores de la Personalidad

En este test se busca identificar la preponderancia o no de 16 factores críticos de la personalidad entre los que destacan, la sociabilidad; introversión; apego a normas; auto confianza; objetividad; adecuación; indiferencia grupal; adhesión y otros. La integración de las variables descritas y la combinación de las mismas permiten la

creación de perfiles típicos de personalidad que favorecen el manejo de grupos, las ventas, el seguimiento de instrucciones bajo estándares de funcionamiento y control y otros. El test se responde en aproximadamente 60 minutos.

Gordon

El inventario de personalidad de Gordon se compone de grupos de cuatro planteamientos donde el evaluado debe elegir lo que más se le asemeja y lo que menos le describe. Se pueden identificar las variables Ascendencia sobre los demás; responsabilidad para la conclusión de tareas; estabilidad emocional; sociabilidad; cautela en la toma de decisiones; originalidad; relaciones personales; y, vigor. El tiempo de aplicación aproximado es de 30 minutos.

Jackson

Mediante el cuestionamiento que habrá de responderse con opciones de verdadero-falso de 300 preguntas se identifican 15 aspectos clave para el desarrollo social de un individuo en grupos de trabajo, entre los aspectos a detectar, se incluye una escala de verdad que minimiza los riesgos de falsedad de la información y se ubican la necesidad de logro, de afiliación, autonomía, orden, agresión, dominancia, reconocimiento social, impulsividad, evasión, y otros que permiten hipotetizar el comportamiento futuro.

Cleaver

En este caso se trata de una técnica para identificar el perfil gerencial y su identificación puesto-persona, con el objeto de facilitar la integración del ocupante a nuevas tareas bajo su responsabilidad. En primera instancia se determina mediante un cuestionario las características del puesto y a través de un sistema

de calificación de competencias se obtiene un gráfico que representa el perfil buscado, posteriormente el examinado debe elegir entre grupos de cuatro palabras la que mejor lo describe y la que menos lo hace, las variables que proporciona la técnica son empuje para el logro de objetivos; influencia, para el logro a través de otros; constancia para el trabajo repetitivo y apego a estándares estrictos de rigor, en resultado es la obtención del perfil de comportamiento normal, bajo presión y motivado. Esta técnica es usualmente empleada para definir programas de capacitación, plan carrera y cuadros de reemplazo, entre otros. La aplicación es de aproximadamente 15 minutos.

Moss

Este test de rápida aplicación busca identificar el potencial de comportamiento efectivo en el ejercicio de la supervisión o liderazgo, resulta adecuado para identificar personal de mandos medios, no así para puestos de alta gerencia o de primer nivel, los parámetros que evalúa son habilidad de supervisión; decisión en relaciones humanas; evaluación de problemas interpersonales; facilidad para establecer relaciones interpersonales; sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Se compone de 30 reactivos de opción múltiple que comúnmente se responde en alrededor de 20 minutos.

➤ Pruebas de Aptitud o Habilidades

Este tipo de pruebas buscan explorar el logro potencial o predecir el desempeño en alguna área o tarea en particular, en su origen se consideraban medidas de talentos específicos innatos o hereditarios que no tenían su base en la experiencia, de hecho la medida de la aptitud y el logro suponían elementos diferentes que al conjuntarse dieron lugar al término habilidad, sin embargo dado que la capacitación mejora la ejecución de una tarea, se consideran dos

elementos que aunque tienen una relación intrínseca gozan de independencia funcional, en tanto uno describe el potencial de ejecución y el otro permite direccionar y evaluar un plan de capacitación (Aiken, 1996).

Por su parte Hoffman (2002) describe los test de aptitud como la medición de la capacidad individual en un determinado ámbito, señalando que su uso más frecuente es en trabajos de orientación vocacional y la ubicación del personal en el campo industrial en posiciones adecuadas buscando favorecer la productividad y una mejor identificación con el puesto de trabajo.

En congruencia con lo descrito entre este tipo de pruebas se encuentran la evaluación de capacidades sensorio-perceptuales y psicomotrices:

Agudeza visual

Agudeza auditiva

Psicomotricidad

Movimientos manuales gruesos y/o finos.

Relaciones espaciales.

Trabajos de oficina específicos

Trabajo con números o códigos

➤ **Intereses o preferencias y valores**

Sin duda alguna este tipo de información se presta a despertar el interés de los investigadores de manera particular, toda vez que la medición de por instrumentos de evaluación afectivos requiere de un cuidado especial, particularmente al tratarse de intereses, actitudes y valores.

En el caso particular de los intereses de una persona o sus preferencias, puede utilizarse el cuestionamiento directo, sin embargo, frecuentemente la respuesta que podemos obtener puede estar viciada por los efectos situacionales alrededor del cuestionamiento, este concepto ha sido del interés de los especialistas desde principios del siglo pasado en que hicieron esfuerzos sistemáticos por desarrollar medidas de intereses con relación de criterios y validez de contenido, de ese tiempo a la fecha se han publicado una gran variedad de instrumentos que se fundamenta en las teorías fundamentadas por los trabajos de Strong y Kuder que iniciaron en 1919 y en 1939, respectivamente, y que a la fecha ha evolucionado positivamente en los contextos, industrial, de rehabilitación y vocacional.

Los inventarios de intereses también se utilizan con frecuencia en la investigación de diferencias individuales y de grupo, tanto en la investigación básica para comprender la naturaleza, los orígenes y efectos de los intereses, como en la investigación aplicada para asesoramiento, selección e intervención vocacional.

Por otro lado para obtener datos respecto a la actitud, debe entenderse esta como una predisposición aprendida a responder positiva o negativamente a cierto objeto, situación, institución o persona. Como tal tiene componentes cognoscitivos, afectivos y de desempeño o conductuales, en conjunto una actitud implica la aprobación o desaprobación (juicio moral) de un determinado evento.

El método más común para medir las actitudes consiste en aplicar una escala que consta de un conjunto de afirmaciones positivas y negativas respecto a un sujeto de interés, o bien, haciendo uso de técnicas proyectivas.

En este contexto de interés significativo por contribuir a la predicción del desempeño se encuentra también la identificación de valores compatibles con el ejercicio de una función o la ubicación y pertenencia a un grupo.

En este caso los valores que tiene una persona (utilidad, importancia que se da a las actividades u objetos particulares) se define como una creencia perdurable respecto a que un modo de conducta específico o un estado de existencia es preferible, en el aspecto personal y social, que un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o converso. Esta definición implica que los valores son de dos clases aquellos que se ocupan de los modos de la conducta (valores instrumentales) y aquellos que se ocupan de los estados finales (valores terminales) (Aiken, 1996, p. 236).

Uno de los principales inventarios de intereses para evaluar las diferencias individuales en torno a estos conceptos es el diseñado por Allport, en él se incluían reactivos principalmente relacionados con preferencias, creencias e intereses y aún cuando Anastasi (1998) hace una breve referencia a su limitado uso actual, es posible encontrar que sigue aplicándose en algunas organizaciones, principalmente empresas privadas, este restringido uso es probablemente consecuencia de que no es clara su aportación en el estudio de los valores individuales.

Entre los instrumentos para medir valores encontramos el Estudio de valores de Rokeach, donde se evalúa la importancia relativa de valores instrumentales subdividiéndolos en morales y de competencia y los terminales en personales y sociales, a partir de este instrumento se han desarrollado otros más, sin embargo reviste mayor importancia por su enfoque y popularidad el Estudio de Valores (Riverside Publishing Company) por su aplicación en varias investigaciones sobre personalidad, percepción, aprendizaje, psicología social y orientación vocacional, con base en la clasificación de Eduard Spranger se evalúa la fuerza relativa de los valores de un individuo en seis áreas: Teórica, económica, estética, social, política y religiosa.

El desarrollo de inventarios, pruebas o tests para conocer estas variables de la personalidad, complementan en muchos casos procesos de selección de personal, donde se buscan contar con la mayor cantidad de elementos posibles para la integración de un reporte del potencial de desarrollo del personal, en el caso de la aplicación en el campo de la psicología organizacional.

A continuación describimos dos de estos instrumentos que destacan por su aportación y uso común:

Hartman

El Perfil de Inventario de Valores de Hartman, busca identificar el balance de valores internos y externos, la capacidad para valorar y la combinación de ambos aspectos, a través de la aplicación de dos cuestionarios interdependientes. Se presenta al sujeto la primera parte del inventario consistente en priorizar 18 frases que representan algo, para asignarles un valor, solicitando las juzgue y anote el número 1 a la que considera de más valor, el 2 a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al 18. Posteriormente se presenta la segunda parte se procede del mismo modo, pero en este caso son citas donde el 1 se asigna a la que esté más de acuerdo y el 18 en la que menos se está de acuerdo. El resultado se registra en una tabla donde se identifican las variables y se concluyen datos respecto a valoraciones consigo mismo y valoración con el mundo externo. La aplicación es de aproximadamente 10 minutos cada parte.

Zavic

En esta prueba el candidato encuentra una serie de planteamientos con cuatro posibles alternativas que debe priorizar del cuatro al uno, de mayor a menor según se identifique con la situación y de acuerdo a su importancia, no debe repetir

ningún número en cada enunciado y es requisito indispensable que no se omita ningún ejercicio. Los valores del puesto califican cuatro influencias motivacionales en el trabajo (moral, legalidad, indiferencia y corrupción), así como cuatro influencias de interés en el trabajo (económico, político, social y religioso). El tiempo de aplicación es de aproximadamente 20 minutos. La descripción más detallada del test es presentada en el siguiente capítulo.

2.7. Consideraciones Para el Uso de Herramientas Psicométricas

Sin duda alguna que la implementación y uso de este tipo de herramientas en el campo laboral han sido un gran aporte de la psicología a la integración de estrategias de evaluación que permiten eficientar la planeación estratégica de procesos de Recursos Humanos, con el ulterior beneficio a la gestión empresarial.

Es de destacar que este tipo de instrumentos por sí mismos no son elementos suficientes para la toma de decisiones si se toman resultados aislados del proceso, es de vital importancia que el profesional a cargo considere en la integración de sus pronósticos de actuación las observaciones y datos recabados de manera conjunta a favor de emitir reportes que den cuenta de la integridad de la información y se proceda con la ética del que hacer del psicólogo.

Con base a las descripciones de los tests, pruebas e inventarios descritos y considerando practicidad de aplicación, costos, tiempos y certeza de los conceptos evaluados, una batería sugerida de exámenes psicométricos es la siguiente:

TESIS: ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR VALORES: TEST ZAVIC

NIVEL DE EXAMINACIÓN	INSTRUMENTO	ASPECTO A EVALUAR
Personal Operativo	Barsit Zavic Habilidades	Inteligencia Intereses y Valores. Competencia técnica, según puesto
Supervisores	Otis Gordon Zavic Habilidades	Inteligencia Personalidad Intereses y Valores. Competencia técnica, según puesto.
Jefes	Dóminos Gordon Zavic Moss Habilidades	Inteligencia Personalidad Intereses y Valores. Competencia de liderazgo Competencia técnica, según puesto.
Gerencial	Wais 16 PF Zavic Cleaver Habilidades	Inteligencia Personalidad Intereses y Valores. Perfil gerencial y de liderazgo Competencia técnica, según puesto.

CAPÍTULO III

TEST DE ZAVIC

Dada la trascendencia teórica que para la empresa u organización tiene el conocer o identificar los valores e intereses que motivan la conducta de un individuo se vuelve relevante implementar herramientas que faciliten la ejecución de estrategias tendientes a la búsqueda de identidad de quienes ahí colaboran, así como coincidencias con los estándares de conducta buscados, coadyuvando, además, a la retención y desarrollo de su personal, objetivos que pueden ser logrados con el Test de Zavic, sin embargo, al igual que otros cientos de instrumentos que han sido publicados, no es posible localizar sus orígenes, no así los supuestos que persigue, para ello se describen a continuación las características del mismo, de acuerdo con el planteamiento de la compilación que se obtuvo en la Sociedad de Psicología Aplicada (2004) del Manual de Aplicación e Interpretación del Test de Personalidad Sobre valores e Intereses (Zavic):

3.1. Valores

Son los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Se trata de elementos internos del individuo y se desarrollan a través de la familia, los amigos, la escuela y en general por la influencia de los grupos sociales de contacto, toda vez que son representativos de los ideales de conducta o las metas supremas del individuo.

Los valores le ayudan también a mantener equilibrio al enfrentarse con el entorno social, toda vez que sirven como estándar o norma del individuo, la forma en que se estructuran e integren le permitirán establecer un juicio sobre el comportamiento que muestre, honesto o deshonesto.

Con base a lo anterior se establecen sistemas de valores que no son otra cosa, sino, el ordenamiento de los mismos en función de su importancia individual que le sirve como guía de comportamiento, incluso al interno de una empresa en conjunto con el código de ética específico, son publicados los estándares de conducta como directriz de la norma empresarial, influyendo particularmente en dos manifestaciones del comportamiento:

Orientado a la conducta. Tendencia de la persona a seguir un comportamiento existente con los valores que sostiene y mostrará una conducta que crea le llevará al éxito.

Seleccionando la percepción. Sugiere que los valores influyen en la forma en que percibe el ambiente externo, de tal manera que puede influir selectivamente en lo individual, grupal y con los demás.

Tipos de valores

Existen muchas maneras de agrupar y clasificar los distintos tipos de valores, dependiendo del enfoque, esto es pueden identificarse culturales, políticos, religiosos, etc., sin embargo para el sistema que nos atañe se consideran los siguientes:

Descripción de valores

La descripción de los valores del puesto, mide cuatro influencias motivacionales en el mundo del trabajo.

1.- MORAL

Seguir las normas de un buen comportamiento.

2.- LEGALIDAD

Deseo de honestidad.

3.- INDIFERENCIA

Deseo de cumplimiento.

4.- CORRUPCIÓN

Tendencia al cohecho.

DESCRIPCIÓN DE INTERESES

La descripción de los intereses del puesto, mide cuatro influencias de intereses en el mundo del trabajo.

1.- ECONÓMICO

Deseo de riqueza

2.- **POLÍTICO**

Buscar el poder sobre otros.

3.- **SOCIAL**

Preocupación por las personas.

4.- **RELIGIOSO**

Regulatorio y respeto a la autoridad

Detallar los valores descritos no implica que alguno de ellos se presente en forma exclusiva, pues puede existir alternancia o simultaneidad en la conducta observable y que es distinta en cada sujeto, a manera de ejemplo podemos considerar que para personas con desarrollo en el ámbito gerencial tendrán prioridad aspectos económicos, teóricos o políticos, en tanto que otros darán, quizá, más relevancia a lo religioso.

Valores Orientados al Trabajo

Actualmente lo más característico de la sociedad occidental se ve influenciada por los mercados globalizados y los esquemas de trabajo que sustentan su estructura, pues es obvio que ellos desempeñan un papel sustancial en la economía mundial.

En ese entorno, los valores individuales son focalizados u orientados a seguir patrones de conducta que brinden cierta certeza al logro de estabilidad y solvencia social y que pueden evolucionar a la par con la posición laboral y la edad del

individuo y pueden incluso verse reforzados con lo que realmente sucede en el empleo.

3.2. Valores e Intereses

La relevancia de éste título radica en la capacidad, para ver o identificar intereses o preferencias específicas en función, a una escala de valores individualmente integrada, pero con repercusión o impacto en la conducta social manifiesta y en las diferencias personales.

Así pues, el aspecto a destacar en los intereses es la significancia relativa en el esquema de comportamiento intrínseco a cada persona, esto es el grado en el que una persona es más o menos sensitiva al valor en general, su preferencia por este o aquel valor es más o menos válida y significativa.

El significado de una cosa es el conjunto de propiedades conectadas con esa cosa, por lo tanto la vida es el conjunto total de propiedades conectadas en su riqueza de aspectos cualidades y características, de esta manera los valores e intereses son un conjunto de riquezas y propiedades llenas de contenido en una priorización individual, pero con coincidencias de grupo.

Este test no mide, por lo tanto intereses particulares del sujeto, sino brinda un pronóstico de la manera o capacidad para juzgar, por parte del sujeto, sus intereses, para seleccionarlos, verlos en un sentido de proporción personal y sus efectos valorativos fundamentales y coincidentes que permitan establecer un juicio para la toma de decisiones.

En este orden de ideas y haciendo uso del paralelismo de que las matemáticas son objetivas y a priori, la axiología formal es una ciencia objetiva a priori (el conocimiento se tiene antes del evento) y un test basado en esto; es un test objetivo basado en un objetivo estándar (unificado a un modelo).

Ante la controversia posible por considerar que los resultados pueden arrojar falsos positivos o manipulación de respuesta para ofrecer información de lo que se supone se espera del evaluado, es menester aclarar que dada la posibilidad de, a través de él, detectar personas que pudieran incurrir en actos deshonestos, brinda una ventaja a la empresa en su equilibrio interno.

3.3. Descripción del test de Zavic

Como ya se mencionó, para identificar el instrumento se acudió a la **Sociedad de Psicología Aplicada A. C.** donde se ubico El Test De Personalidad Sobre Valores E Intereses (**ZAVIC**), ver Anexo II, que es una herramienta integrada por 20 preguntas de opción múltiple por medio del cuál se busca identificar tendencias relacionadas con 8 aspectos, 4 de valores y 4 de intereses, conceptos que antes fueron descritos.

Tipo lápiz- papel.

Se requiere cuadernillo de preguntas y hoja de respuestas.

Aplicación individual o colectiva.

Tiempo aproximado de respuesta 20 minutos, aunque no se establece límite.

Previo a la aplicación se debe preparar un lugar adecuado para que el evaluado pueda manipular el cuadernillo de preguntas y la hoja de respuesta (Anexo III).

El lugar físico de aplicación debe contar con ventilación y luz adecuada.

Se le indica al evaluado que no existen respuestas buenas o malas, por tratarse de un test que nos brindara información sobre su estilo de comportamiento, sin mencionar valores ni intereses.

Se le explica al sujeto que en cada pregunta del test se presenta una situación y debe priorizar las opciones de respuesta donde 4 será la opción que mejor le parece y 1 la que menos lo hace, debiendo ser sincero en la clasificación que establezca.

Se ratifica que las instrucciones hayan sido comprendidas, se le observa durante el primer ejercicio, orientándole en caso necesario, no en cuanto a la respuesta, sino en cuanto a la instrucción (“para usted esta opción a la que asigno el número 4 es la más importante...”) y una vez confirmado, se le solicita trabajar lo más rápido posible.

No debe dejar ningún planteamiento sin contestar.

Durante la aplicación se debe dejar trabajar solo al sujeto y sin interrupciones.

Una vez resuelto completamente el test se registra las respuestas en la hoja de resultados (Anexo IV).

Se suman los resultados por columna y se procede a la interpretación, de acuerdo a lo obtenido.

3.4. Guía de interpretación

DESCRIPCIÓN DE VALORES

La descripción de los valores del puesto, mide cuatro influencias motivacionales en el mundo del trabajo.

1.- ALTO MORAL – SEGUIR LAS NORMAS DE UN BUEN COMPORTAMIENTO.

Un puesto que requiere un fuerte valor moral que se someta a las reglas que establece la familia, sociedad o algún organismo, para realizar el bien y no el mal.

2.- BAJO MORAL.

Un puesto que requiere un bajo valor moral, es aquella persona que no seguirá los lineamientos o normas que se estén llevando a cabo, ya sea en un ambiente familiar o social, segura de sus propias convicciones sin saber si está actuando bien o mal.

3.- ALTO LEGALIDAD – DESEO DE HONESTIDAD.

Un puesto que requiere un alto valor moral, será aquella persona que será honesta y honrada, acoplándose a las políticas que regirá la empresa, será un empleado que será “fiel” a las órdenes que dictamine el jefe inmediato.

4.- BAJO EN LEGALIDAD.

Un puesto que requiere un bajo valor legal, es aquella persona que se mostrará con doble intención, sacando provecho de las situaciones para sus propios fines ya sean personales o laborales, no será tan recta ni se acoplará a las reglas que estipulen las empresas y seguirá sus propias convicciones y actuará por lo general solo en sus tomas de decisiones.

5.- ALTO INDIFERENCIA – DESEO DE INCUMPLIMIENTO.

Un puesto que requiere un alto valor de indiferencia, será una persona que denotará un bajo rendimiento productivo, tal vez por la desmotivación o por un estado de ánimo que aqueje a su comportamiento, no tomará las cosas muy en serio.

6.- BAJO INDIFERENCIA.

Un puesto que requiere un bajo valor de indiferencia, será una persona con bastante entusiasmo en hacer las cosas, siempre buscará la motivación del logro, y buscará los éxitos y los retos, tendrá una producción alta y trabajará sobre los detalles.

7.- ALTO CORRUPTO – DESEO DE COHECHO

Un puesto que requiere un alto valor de corrupción, será una persona que le agrada “seducir, incomodar, fastidiar, alterar un escrito, etc.,” es ir en búsqueda del cohecho y corromper las reglas y/o normas que rigen, ya sea la sociedad, la familia o las empresas, es ir en contra de las buenas costumbres y no acatar los valores morales.

8.- BAJO CORRUPTO.

Un puesto que requiere un bajo valor de corrupción, será una persona que buscará el éxito a través de sus propios logros sin corromper a terceros, y será una persona que se acoplará a los lineamientos que le regirán en su comportamiento, una persona que se rige por los valores morales y legalidad.

DESCRIPCIÓN DE INTERESES

La descripción de los intereses del puesto, mide cuatro influencias de intereses en el mundo del trabajo.

1.- ALTO ECONÓMICO – DESEO DE RIQUEZA

Un puesto que requiere un fuerte valor económico, necesita una persona que esté interesada en ser juzgada por su habilidad para lograr utilidades, técnicas de reducción de costos o habilidad para resolver problemas prácticos y un fuerte enfoque respecto al retorno sobre la inversión o en la efectividad de costos.

2.- BAJO ECONÓMICO

Un puesto que requiere un valor económico bajo, necesita un individuo que prefiera servir por encima de cualquier utilidad y prefiera no hacer caso de las consideraciones materiales.

3.- POLÍTICO ALTO – BUSCAR PODER SOBRE TODOS

Un puesto que requiere un alto valor político, tiende a demandar gente ambiciosa que quiera llegar lejos en una organización. Es importante buscar la promoción en este tipo de posiciones. En compañías que están orientadas a la utilidad, los mandos intermedios tienen la característica de luchar por estar a la cabeza, por el deseo de ganar. Sin embargo, en organizaciones más democráticas o participativas, este valor es de menor importancia.

4.- BAJO POLÍTICO

Los puestos que requieren un bajo valor político son aquellos que demandan trabajo de equipo y cooperación. Asistentes de Staff o Coordinadores en una organización democrática, pueden provocar la ira de los líderes si ellos manifiestan comportamientos ambiciosos en sus roles.

5.- SOCIAL ALTO – PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS

Un puesto que requiera un alto valor social, está enfocado principalmente en el genuino interés por las personas. Típicamente los Directores de Recursos Humanos, Gerentes de Relaciones Públicas, de Comunicaciones o Médicos, etc., deben manifestar este tipo de valores. El énfasis está en una preocupación real en una preocupación real por ayudar a las personas, lo cual significa también que será un buen miembro para conformar equipos de trabajo.

6.- BAJO SOCIAL

Los puestos que requieren un valor social bajo, siguen enfoques poco sentimentales en tareas difíciles. Las decisiones para obtener éxito, son tomadas sin considerar el impacto que causen en las personas.

Un ejecutivo que tiene un gran número de trabajadores, debe estar principalmente preocupado por la supervivencia del negocio y puede carecer de importancia al crear desempleo o afectar a sus trabajadores.

7.- RELIGIOSO ALTO – REGULADORIO Y RESPETO A LA AUTORIDAD

Un puesto que requiere un alto valor regulatorio, demanda disciplina, estructura y orden, un amplio sentido de reglas y consideraciones morales, tales como violaciones a la ley o el cumplimiento de contratos, pueden ser características importantes para este puesto. El contralor es estricto en cumplimiento de todos los principios debido a la necesidad de evitar opiniones calificativas o mandatos de auditorías. El Asesor General está preocupado en obtener acuerdos con otras compañías debido a que las violaciones pueden ser sujetas a persecuciones.

8.- BAJO RELIGIOSO (REGULATORIO)

Un puesto que requiere un bajo valor regulatorio, demanda un alto grado de libertad para operar de alguna manera indisciplinada. En el mundo moderno, estos puntos son cada vez menos, pero algunos puestos de Ventas por ejemplo, entretenimiento y artísticos, permiten acciones que no requieren de disciplina para lograr el éxito.

CAPÍTULO IV

CASO DE ESTUDIO

4.1. Mercado

Particularmente en el caso que nos compete se trata de una empresa inmersa en el mercado farmacéutico donde actualmente existen en México 224 laboratorios de medicamentos o productos biológicos pertenecientes a 200 empresas; 46 laboratorios forman parte de corporativos de capital mayoritariamente extranjero. Todos ellos exigen una distribución propia hacia las farmacias, hospitales, clínicas o demás detallistas que comercializan sus productos.

Esta estructura se explica fundamentalmente por la necesidad de dispensar más de 7,000 productos de 224 laboratorios nacionales y transnacionales para abastecer a un universo de más de 20,000 puntos de venta

Con base en la utilización eficiente de sus cadenas de suministro, los distribuidores dan orden a la complejidad de administrar, almacenar, controlar y distribuir los productos farmacéuticos. Mediante la compra de grandes volúmenes y su entrega en cantidades pequeñas al detallista, el distribuidor debe garantizar que el producto se encuentre en el lugar en que se requiere y en el momento preciso.

En esta labor de la distribución de productos farmacéuticos, de higiene y belleza personal, la empresa enlaza a laboratorios farmacéuticos con detallistas, creando un sistema interconectado, cuya misión ha sido establecer puentes de comunicación y de servicio entre la industria farmacéutica y la población mexicana.

4.2 Historia

La empresa fue fundada el 26 de Octubre de 1943, por un grupo de empresarios quienes detectan una importante oportunidad de negocio y crean un centro especializado de almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos, que permitiera hacer llegar en forma eficaz y oportuna dichos productos del fabricante a los puntos de consumo.

Actualmente la empresa cuenta con oficinas corporativas, de las cuales emanan las directrices para la administración, operación y control de 15 sucursales (Acapulco; Chihuahua; Culiacán; Guadalajara; León; Mérida; Mexicali; México Iztapalapa; México Vallejo; Monterrey; Morelia; Puebla; Tuxtla; Veracruz; Villahermosa) que tienen por objetivo "...hacer llegar los productos que venden a las poblaciones urbanas y rurales en toda la República Mexicana con oportunidad..."

4.3. Misión

Abastecer de Productos Farmacéuticos, de Higiene y Belleza Personal a todos los puntos de venta del Territorio Nacional, con el compromiso de satisfacer los requisitos de Clientes y contribuir al bienestar de las Familias Mexicanas.

4.4. Head Count

La empresa lleva a cabo una labor sistemática de distribución, mediante más de 500 vehículos que parten diariamente de sus **15 Centros de Distribución**, operando con más de **4200** empleados y trabajadores en sucursales y cerca de **800** en las oficinas corporativas.

4.5. Valores

En materia de administración de personal, en Nadro, se busca dar congruencia al planteamiento de su fundador:

"El verdadero valor de toda empresa no consiste en su potencial financiero, ni en la eficacia de su organización, ni en la capacidad de su maquinaria, sino en el conjunto de personas que la mueven y la sirven...La calidad humana de una organización..., es lo que crea un ambiente de lealtad, de entusiasmo en el servicio, de responsabilidad"

4.6. Responsabilidad Social

La empresa ha recibido el Distintivo ESR 2004, 2005 y 2006, por ser una empresa que cumple con los estándares de Responsabilidad Social, y por haber acreditado la evaluación de el Centro Mexicano para la Filantropía (**CEMEFI**) y la alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (**ALIARSE**), en el proceso de distinción; ya que incide positivamente en México, más allá de las obligaciones empresariales; actúa en apego a los principios fundamentales de responsabilidad, ética, transparencia y honestidad; por la labor social que realiza en apoyo a diversas instituciones filantrópicas de salud y educación.

4.7. Proceso de Operación de la Empresa

La empresa tiene como característica ser el socio estratégico en la relación de negocios entre productores y negociaciones con ventas al consumidor final, para lograr su objetivo empresarial establece negociaciones de compra y venta de productos.

El proceso implica la distribución pulverizada de mercancías a grandes cadenas o pequeños negocios del giro, al llevar al cabo esta función se reducen los costos de distribución que tendría que hacer el productor, toda vez que este último hace una sola entrega y el minorista tiene acceso a condiciones favorables sin requerir de comprar grandes volúmenes de los productos, este ciclo permite que para el consumidor final los precios sean menores a lo que teóricamente podrían ser, dada la participación del distribuidor y de acuerdo a la propia definición de este último de su función social.

Para lograr el cumplimiento de su objetivo operativo, como en toda organización, se generan directrices de operación que involucran a todas las áreas de la organización funcionando como un complejo sistema de interdependencia, donde los resultados de un área pueden favorecer o perjudicar a otra e incluso a toda la organización.

Las labores críticas se encuentran centradas en las áreas de ventas, almacén y logística, toda vez que los representantes de ventas tienen el primer contacto directo con los clientes externos de la organización para recabar pedidos o conocer necesidades y características particulares y pormenorizadas del mercado de influencia.

En el caso del personal de almacén son los receptores, por un lado, de la mercancía que se compra a los productores, y por el otro, de los pedidos que transmiten los agentes de ventas, luego entonces son responsables del recibo, acomodo, surtido, empaque y embarque de productos, debiendo hacerlo con el cuidado y esmero requerido para garantizar la integridad de los inventarios.

Al referirnos a logística destaca en importancia para el proceso el trabajo de los chóferes que tienen la responsabilidad de primero, certificar las condiciones de los vehículos de reparto y a la vez de corroborar que la cantidad de pedidos embarcados coincida con la documentación de respaldo que le ha sido entregada, para finalmente hacer las entregas en las direcciones correspondientes, identificando y recabando firmas de la persona autorizada en los documentos que respaldan la entrega y que posteriormente serán utilizados para el cobro.

4.8. Rotación de Personal

Con base a lo descrito en el anterior proceso la operación puede verse afectada de manera crítica si existen fisuras en la cadena de valor, particularmente por la ausencia o falta de expertis del personal idóneo para llevarlo a cabo.

Lo anterior fundamenta la preocupación de cualquier empresa por minimizar las bajas de personal y eficientar sus estrategias de selección y permanencia, más aún si a esto agregamos que se incurre en gastos innecesarios directos e indirectos, por, al menos, los siguientes conceptos:

Publicaciones para atraer candidatos.

Horas hombre utilizada en entrevistas por parte de personal de RH.

Horas hombre utilizadas en aplicación e interpretación de evaluaciones.

Horas hombre por entrevistas del personal del área involucrada.

Horas hombre por inducción, entrenamiento y seguimiento del nuevo empleado.

Cargas de trabajo adicional al personal del área involucrada.

De ser excesivo lo anterior, con seguridad se incurre en tiempos extra.

Como consecuencia de lo anterior puede propiciarse nuevas bajas.

Falta de compromiso con los valores, misión y filosofía de la empresa y sus procesos de certificación.

Ineficiencia operativa.

Para prevenir lo anterior, uno de los indicadores clave dentro de la gestión de recursos humanos es la obtención y análisis de la rotación de personal que causa baja efectiva de la empresa, para lo obtención de este indicador se utiliza la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Bajas de empleados}}{\text{Parrilla de personal}} \times 100 = \text{Porcentaje o índice de Rotación}$$

En el caso particular de la rotación de empleados y entendiendo esta como la alternancia o baja de empleados, podemos encontrar que existe de al menos, dos tipos.

- Por cambio o promoción de empleados dentro de la misma organización, que con fines de este análisis no son consideradas en los cálculos correspondientes.
- Por término de la relación laboral por cualquiera de las siguientes causas.

4.8.1. Causas De Baja Generales

Finalización o término de la relación laboral entre la empresa y el empleado sin especificar detalle de las razones que lo provoca y pueden estar contenidas o no en el contrato individual de trabajo, el contrato colectivo o la propia ley que les rige. Invariablemente el trabajador causa baja de los registros de personal activo de la empresa. Los conceptos incluidos son los siguientes:

Rescisión de contrato

Término por alguno de los preceptos contenidos en el Artículo 47 de la ley federal del trabajo (LFT) o por violación a la reglamentación interna que fue especificada en las condiciones de contratación o reglamento interior de trabajo.

Renuncia voluntaria

Término de la relación por voluntad propia del trabajador, sin responsabilidad para el patrón y sin que exista de por medio cualquier acto coercitivo por parte de la empresa.

Ausencias

Falta del trabajador a sus labores sin justificación y autorización previamente acordada, en este sentido se puede considerar lo especificado en el artículo 47 de la LFT donde se establece que más de 3 faltas en un período de 30 días son una causal de rescisión, o bien por la reincidencia del trabajador a faltar a sus labores provocando con ello un desempeño inadecuado o bajos resultados contra lo esperado.

Muerte

Fallecimiento del trabajador por cualquier razón.

Término de Contrato

Vencimiento de contrato por obra o tiempo determinado, fundamentado en los preceptos de la LFT cuando deja de existir la razón o naturaleza de la contratación, previamente pactada.

Ajuste

Disminución de la parrilla de personal por razones técnicas o de administración que hacen poco rentable el funcionamiento de la empresa o son incompatibles con la planeación y gestión del negocio y la plaza no será cubierta, al menos, en el corto plazo.

Abandono de trabajo

Dejar el trabajador de presentarse a sus labores sin razón manifiesta o aparente, o bien, con apego a la LFT abandonar las instalaciones durante la jornada laboral sin que exista autorización para ello.

Incapacidad Total

Impedimento físico del trabajador para seguir desempeñando sus labores en tiempo y forma, con fundamento en dictamen emitido por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Proyecto Especial

Similar a lo señalado en ajuste de personal, pero la plaza que ocupaba el trabajador es cubierta por otro o por un nuevo empleado, generalmente la descriptiva y requerimientos del puesto en este caso cambian.

Perceptor

Evaluación específica del trabajador que habiendo recibido la formación requerida no cumple con los requerimientos específicos.

Jubilación

Término de la relación por causas de cumplimiento con los planes de pensión establecidos por la empresa y/o por la legislación laboral y la reglamentación del IMSS.

4.8.2. Causas Específicas

Detalle de las razones y/o motivos de la baja de personal que pueden estar relacionadas o no en el contrato individual de trabajo, el contrato colectivo o la propia ley que les rige. Invariablemente el trabajador causa baja de los registros de personal activo de la empresa. Al concluir la relación de trabajo se entrevista al empleado para que de manera voluntaria provea a la empresa de información que puede ser útil para la planeación o mejora de las estrategias futuras de gestión de personal. Los conceptos incluidos son los siguientes:

Sin entrevista

Dato numérico de empleados que por cuestiones de controversia o posiciones antagónicas se niega a manifestar opinión alguna.

No especifica

Empleados que si bien aceptan tener la entrevista de salida se niegan a dar detalles de la decisión por la cuál se da por terminada la relación laboral.

Errores

Término de la relación laboral por un mal desempeño que con dolo o no provoca ineficacia en los resultados del trabajo y afecta el resultado general de un área o servicio.

Problemas Familiares

Condiciones de la dinámica familiar del trabajador que a su parecer le afectan de tal manera que hacen imposible que continúe con la relación laboral.

Abuso de Confianza

Hacer uso el trabajador de los bienes o recursos que le son encomendados para su propio beneficio, engañando al patrón, sus representantes o clientes tanto internos como externos, acerca de los resultados de su trabajo. El razonamiento de esta causal atenta contra los principios éticos, las buenas costumbres y las leyes o la propia reglamentación interna, la falta de apego a esos preceptos como

consecuencia, puede dar lugar a pleitos civiles o mercantiles. Desde este enfoque, se incluye también el hurto o robo.

Mejor empleo

Obtención de una nueva relación laboral del trabajador con otra empresa e impide que continúe con sus labores.

Término de contrato

Vencimiento del contrato inicial o de adaptación, usualmente por treinta días, que no es ratificado por voluntad de cualquiera de las partes.

Superación

Término por voluntad del trabajador de la relación laboral por considerar que en actividades futuras ascenderá a mejores condiciones de vida.

Problemas de actitud

Consideración del jefe de falta de compromiso o de comportamientos inadecuados hacia el trabajo o compañeros.

Incompatibilidad con el jefe

Desacuerdo del trabajador con el trato o estilo de mando y supervisión del jefe hacia sus labores, incluye favoritismos.

Sueldo

Inconformidad del trabajador con la relación percepciones-actividades a cargo p necesidades económicas superiores a las que ofrece la empresa.

Baja productividad

Falta de logro del desempeño esperado y/o de los estándares del área.

Cambio de residencia

Cambio de domicilio del trabajador que por distancia o traslado a otra población le impiden continuar desarrollándose en la empresa.

Reestructura de área

Modificación de las actividades de un área que puede tener disminución en su parrilla de personal o cambiar los requerimientos de los puestos y perfiles.

Condiciones de trabajo

Inconformidad del trabajador con las características físicas donde desarrolla sus labores o falta de adaptación a las mismas.

Ambiente de trabajo

Desde la percepción del empleado, condiciones inadecuadas en las costumbres, normas y/o relaciones interpersonales del grupo, empresa o área de trabajo.

Término de eventualidad

Término de la relación laboral por dejar de existir la o las condiciones que dieron lugar a la contratación (trabajo especial, incapacidad de otro trabajador, etc).

Abandono

Ídem a mismo término en causas genéricas.

Faltas

Ídem a mismo término en causas genéricas.

Políticas

Violación a las directrices de operación de la empresa y/o seguimiento a un mandato previamente conocido.

Horario

Desacuerdo o falta de adaptación del trabajador con la jornada laboral.

Accidente

En el caso específico de chóferes, ocurrencia de uno o más siniestros por responsabilidad del trabajador, a causa de descuido, aún cuando no exista dolo, pero el perjuicio provocado se considere grave.

Muerte

Ídem a mismo término en causas genéricas.

Intereses ajenos a la empresa

Conflicto de intereses entre la empresa y actividades empresariales alternas relacionadas con el trabajador.

Estudios

Incompatibilidad de horario de la jornada de trabajo con actividades académicas del trabajador, independientes a los programas de la empresa.

Traspaso sucursal

Cambio a otra unidad de negocio de la propia empresa que implica una baja por tratarse de registros patronales distintos (no se considera para efectos de cálculo de índice rotación, pero se relaciona por reflejarse como baja en los registros).

Mala atención a clientes

Falta de asertividad en las relaciones comerciales con clientes externos o conductas en su perjuicio y que afectan los resultados de ventas.

Problemas de cobranza

Disposición del dinero que los clientes pagan a la empresa por conducto de un empleado de la misma y que el trabajador dispone para sí, falsificando documentos que engañan al cliente y a la empresa, simulando la liquidación de un adeudo.

Trabajo independiente

Decisión del empleado para establecer un negocio propio que puede o no tener relación con su actividad laboral vigente.

Negligencia

Descuido del trabajador en sus labores que atenta contra la integridad del personal, las instalaciones o el equipo de la empresa.

Incapacidad

Ídem a mismo término en causas genéricas.

Estudio socioeconómico

Tratar de engañar al trabajador a la empresa con datos falsos u omisión de antecedentes que la empresa juzga relevantes para la relación laboral.

Maltrato de equipo

Existiendo el previo conocimiento o manifestación de tenerlo, dar un uso inadecuado de las herramientas de trabajo a las que el trabajador tiene acceso, que son deterioradas y afectan su buen funcionamiento.

Matrimonio

Compartir una vida en común el trabajador con otro colaborador de la empresa, donde la ejecución de tareas en el plano laboral pueda verse afectada con intereses personales

4.8.3. Acto Dishonesto

En el marco de las relaciones laborales y de acuerdo con la legislación vigente, en el artículo 47 se hace referencia al concepto probidad. La falta de probidad en el derecho laboral se define como no realizar con el cuidado y ética debidos los labores para los que un empleado fue contratado, por ejemplo, el simple hecho de meter algo que no debe de meter a su locker un trabajador, constituye falta de probidad y además en la fracción XV del mismo artículo dice que serán causales de rescisión las causas análogas.

En este contexto el término probidad significa rectitud de ánimo, honrabilidad de bien, integridad y honradez en el actuar, de donde se deriva que carece de ella el sujeto de la relación laboral que adopta una conducta dolosa contraria a los principios que han quedado enunciados, a resultas de la cual se produce o puede producirse un resultado dañoso o un perjuicio distintos a los previstos por el artículo 47 fracción V de la Ley Federal del Trabajo.

De lo anterior se sigue que por más pernicioso o nocivo que sea el resultado de determinada conducta, es inadmisibles hablar de falta de probidad, si no se demuestra que quien lo ocasionó tuvo el deliberado propósito de hacerlo o al menos de intentarlo, bien con el solo ánimo de causarlo, o bien a fin de obtener un beneficio para sí o para otro.

En apego a la ley el contrato puede terminar, sin derecho a indemnización, por falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones. El referido Código no define lo que debe entenderse por "falta de probidad", pero se puede decir que la probidad es la honradez, integridad y rectitud en el actuar, por lo que la falta de probidad sería la ausencia de honradez, integridad o rectitud en el proceder de un trabajador en el desempeño de las funciones convenidas en el contrato.

Entonces, cuando la baja de un empleado es consecuencia de atentar contra la ética, los valores, filosofía de empresa o los principios y buenas costumbres que rigen las relaciones de negocio y entre los individuos, incluyendo la legislación civil o laboral vigente, se califica como un **acto deshonesto**, que puede involucrar más de una de las razones detalladas, en ellas hay siempre un factor de ponderación y equilibrio, cuyo límite en definitiva, quedará entregado a la decisión de los Tribunales de Justicia.

- Errores, cuando se comprueba un mal desempeño que de manera dolosa afecta un resultado.
- Abuso de Confianza
- Problemas de actitud referida específicamente a comportamientos inadecuados hacia el trabajo o compañeros.
- Políticas, falta de apego a un mandato previamente conocido.

- Problemas de cobranza, falsificación de documentos que engañan al cliente y a la empresa, simulando la liquidación de un adeudo.
- Negligencia
- Estudio socioeconómico, tratar de engañar con datos falsos
- Maltrato doloso de equipo.

Conocer el compromiso social, económico y estrategias de la administración de la empresa nos permite fundamentar como prioridades de la gestión de Recursos Humanos el abatimiento de la rotación de personal y la búsqueda de planes y programas que promuevan o faciliten la identificación de los colaboradores con los valores éticos de la organización.

Teniendo el anterior objetivo reviste particular importancia buscar y hacer uso de herramientas o instrumentos que desde la gestión de RH favorezcan o minimicen los riesgos de cada proceso, considerando que desde nuestro punto de vista hacerlo en la etapa de selección y evaluación de personal dará una mayor posibilidad de éxito, para lo cuál se considera el Test de Zavic.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

5.1. Delimitación del Problema

Dentro del análisis de tareas de Recursos Humanos en la empresa y congruente con sus principios y valores se busca dar respuesta a la necesidad de captación, retención y desarrollo de personal que comparta los valores éticos, para ello se plantea incluir en el proceso de evaluación de candidatos el test ZAVIC.

5.2. Planteamiento del Problema

Con base a las estrategias de operación y estructura de la empresa se requiere contar permanentemente con el personal idóneo que se identifique con la tendencia ética de la empresa, para lo cuál se requiere disminuir los índices de rotación de personal y minimizar la frecuencia de actos deshonestos que ocurren a causa de que en la mayoría de los casos operadores y vendedores trabajan de manera individual y llegan a cometer fraudes con mercancía y/o con valores de los clientes, aún cuando son supervisados, a través de formatos de control, en tanto que el contacto directo de almacenistas con los medicamentos se traduce en “tentaciones” de apropiarse de mercancía.

5.3. Pregunta de Investigación

En virtud de la problemática de la empresa se presenta el cuestionamiento de si es posible con base al proceso de evaluación y diagnóstico del Test ZAVIC identificar conductas que potencialmente conducen a actos deshonestos y si la relación de los resultados obtenidos incide en los índices de rotación del personal.

5.4. Objetivos de la Investigación

- Disminuir el índice de rotación de personal en la empresa, a través de la inclusión de un instrumento de evaluación que permita detectar a los candidatos con mejor pronóstico de actuación, minimizando fraudes y conflictos entre el personal y clientes, permitiendo un uso más eficiente de los recursos destinados al proceso.
- Identificar aquellas conductas potencialmente precursoras de actos deshonestos, que sean contrarias al interés y valores de la organización, durante el proceso de evaluación de aspirantes, con el fin de contar con personal que respalde la ética e imagen institucional, evitando afectación a los resultados de la organización.

5.5. Hipótesis

De acuerdo con la metodología del Test ZAVIC, es posible obtener un pronóstico de actuación y por tanto es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de selección de personal es posible prevenir conductas potencialmente deshonestas y correlacionar los valores del individuo con la empresa.

5.6. Características de la muestra

Selección aleatoria de una muestra de los sujetos descritos en el apartado 5.8, "Sujetos", para aplicar el instrumento, pertenecientes a las siguientes sucursales, dada su relevancia económica, estratégica y de representatividad:

Sucursal México Iztapalapa

Sucursal México Vallejo

Sucursal Monterrey .

Sucursal Guadalajara

Los casos a observar deberán corresponder al mismo nivel de examinación de acuerdo a la normatividad de la empresa.

5.7. Características del Instrumento

Como se menciona en el capítulo II, para identificar el instrumento se acudió a la **Sociedad de Psicología Aplicada A. C.** donde se ubico El Test De Personalidad Sobre Valores E Intereses (**ZAVIC**) que es una herramienta integrada por 20 preguntas de opción múltiple por medio del cuál se busca identificar tendencias relacionadas con 8 aspectos, 4 de valores y 4 de intereses:

VALORES

- 1.- **MORAL**
- 2.- **LEGALIDAD**
- 3.- **INDIFERENCIA**
- 4.- **CORRUPCIÓN**

INTERESES

- 1.- **ECONÓMICO**
- 2.- **POLÍTICO**
- 3.- **SOCIAL**
- 4.- **RELIGIOSO**

5.8. Sujetos

Se aplicaron el instrumento a los candidatos, internos o externos, que participaron en procesos de selección o promoción, con base a una selección aleatoria de exclusión de aquellos aspirantes que no cumplían con el perfil requerido por la empresa e inclusión de los aspirantes que reunían los requerimientos iniciales para participar en el proceso, en ambos casos se trató de personas que acudieron o fueron enviados, para puestos operativos, de acuerdo a los siguientes perfiles:

Perfil Genérico por Área

	ALMACEN	REPARTO	VENTAS
ACTIVIDADES GENERICAS	Verifica entradas y salidas de mercancía al almacén. Lleva control de existencias. Maneja productos controlados por SSA.	Realiza el reparto de mercancía en las instalaciones de clientes, siguiendo una ruta predeterminada. Mantiene el vehículo en buen estado, reportando cualquier falla. Cobra pedidos COD.	Promueve y vende productos en un área específica. Hace reportes de visitas a clientes y ventas. Realiza cobranza. Tiene su responsabilidad bajo equipos y bienes de la empresa.
EDAD	20-38	25-40	Mínimo 23
ESCOLARIDAD	SECUNDARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO
EXPERIENCIA	No Necesaria	2 años puesto similar	1 año trato al público
HABILIDADES	Operaciones básicas Adaptación Responsable Honesto	Manejo defensivo. Sociable Responsable Honesto	Habilidad de contactos. Fluidez verbal. Responsable Honesto

5.9. Procedimiento

5.9.1. Aplicación del Test

La aplicación e interpretación de los resultados del test se sujetará a las instrucciones señaladas en el protocolo de la prueba.

5.9.2. Recopilación de datos

Para el análisis de los datos y con apego a los estándares de la metodología de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) se concentrará y describirá la información con base a gráficas, cuadros y reportes que de manera específica permita observar:

A) Índices de rotación por bajas definitivas del período (un año)

B) Causas de baja definitiva del período (un año)

C) Relación del puntaje obtenido por rangos según las reglas de aplicación e interpretación del instrumento

5.9.3. Análisis e Interpretación de los Datos

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos, se agruparan estos en cuadros y gráficos que permitan visualizar la relevancia e impacto de la instrumentación del Test.

Cómo condición prioritaria se destacará la correlación de los eventos observados con los fines empresariales y de interés experimental.

5.9.4. Elaboración del Documento Final

Para la integración del reporte final se estará en apego a lo dispuesto para destacar el cumplimiento o no de los aspectos investigados y de los objetivos antes planteados.

Así mismo, en las conclusiones y/o consideraciones finales se buscará definir las posibles aplicaciones, ventajas y probables limitaciones detectadas durante la instrumentación del test.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

Para agrupar los datos encontrados en la empresa en cuestión se presentan los indicadores de información de manera trimestral, con el fin de identificar la tendencia de comportamiento de los datos.

6.1. Antecedentes de Indicadores 2005

Así mismo, y para ilustrar la distribución de la población total de la empresa en el siguiente cuadro se especifica el promedio de personal activo por unidad de negocio:

Promedio Trimestral de Personal Activo por Unidad de Negocio 2005

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUJ	MER	MXL	MEX	DEF	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUET MES
PERS. TRIM 1	136	237	175	162	237	107	199	633	513	288	220	229	149	177	122	3604
PERS. TRIM. 2	136	266	173	166	228	108	197	602	466	295	221	230	147	184	122	3543
PERS. TRIM 3	139	282	171	159	223	106	197	618	479	303	217	235	148	187	127	3592
PERS. TRIM 4	142	272	168	154	226	108	192	643	513	288	217	237	151	186	130	3627
PERSONAL PROM	138	269	172	161	228	107	196	624	493	294	219	233	149	184	125	3592

Cómo puede apreciarse las sucursales contaron durante el período de enero a diciembre de 2005 con un promedio de 3592 empleados y trabajadores que sumados a 758 en Oficinas Generales suman un total de 4350, siendo los lugares donde se agrupa al mayor número, México (Iztapalapa); México (Depósito-Vallejo); Monterrey; Guadalajara y por supuesto Oficinas Generales. Entre estas unidades de negocio se contó con un promedio de 2397 personas activas equivalentes al 55.10% de la plantilla total de personal.

Con respecto a las bajas observadas durante el mismo período, se observa también que la mayor cantidad de ellas ocurrieron durante el trimestre enero-marzo donde se retiraron de la empresa, tan solo en sucursales 392 personas, siendo el mes de enero el que destaca en este concepto, evidenciando una clara relación de las bajas con el pago de la gratificación anual (aguinaldo).

Bajas de Personal Primer Trimestre de 2005

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
TOT. SUC. ENE.	5	14	11	7	6	0	13	21	32	10	3	12	1	6	4	145
TOT. SUC. FEB.	7	12	5	2	7	2	3	26	21	15	5	4	3	5	2	119
TOT. SUC. MZO.	2	22	7	2	11	1	8	17	22	16	6	4	3	4	3	128
TOT. SUC.	14	48	23	11	24	3	24	64	75	41	14	20	7	15	9	392

Durante el segundo trimestre es posible, también observar que la mayor cantidad de bajas parece tener una tendencia con pagos extraordinarios al personal, toda vez que durante el mes de mayo, mes de pago de la “Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa”, ocurrió la mayor cantidad de bajas del trimestre con 132.

Bajas de Personal Segundo Trimestre 2005

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
TOT. SUC. ABR.	1	17	8	4	4	1	8	16	20	14	0	4	4	4	3	108
TOT. SUC. MAY.	1	17	15	0	6	1	8	22	20	16	5	11	2	1	7	132
TOT. SUC. JUN.	3	12	7	6	7	5	7	14	21	18	3	11	1	4	4	123
TOT. SUC.	5	46	30	10	17	7	23	52	61	48	8	26	7	9	14	363

Con relación al tercer trimestre, el mes de agosto pudiera tener una relación con los períodos vacacionales de acuerdo al calendario escolar siendo las sucursales Bajío; México (Iztapalapa); México (Vallejo) y Monterrey las más significativas, toda vez que agruparon 200 de las 355 bajas del trimestre, que equivale al 56.33%

Bajas de Personal Tercer Trimestre de 2005

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
TOT. SUC. JUL.	4	12	7	9	5	2	3	27	18	9	2	9	3	5	4	119
TOT. SUC. AGO.	2	17	5	9	3	6	5	24	20	15	4	9	3	6	1	129
TOT. SUC. SEP.	4	9	6	2	8	4	6	24	16	9	5	5	1	2	6	107
TOT. SUC.	10	38	18	20	16	12	14	75	54	33	11	23	7	13	11	355

Ya en el cuarto trimestre del período de análisis se aprecia cierta estabilidad de personal, seguramente en espera de las festividades y pagos de fin de año, evidenciando una tendencia a la baja, para seguramente repetir el ciclo posteriormente, sin embargo de manera consistente las unidades de negocio que hemos venido señalando reportan falta de estabilidad en el personal, independientemente de mantener la tendencia de la empresa.

Bajas de Personal Cuarto Trimestre de 2005

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
TOT. SUC. OCT.	4	10	4	3	4	5	5	27	17	9	5	12	5	4	1	115
TOT. SUC. NOV.	2	5	1	3	7	2	7	16	12	2	3	6	3	4	2	75
TOT. SUC. DIC.	1	7	5	3	11	4	4	15	16	8	5	6	3	3	1	92
TOT. SUC.	7	22	10	9	22	11	16	58	45	19	13	24	11	11	4	282

Al agrupar los datos de bajas y establecer su relación con el personal activo de la empresa se obtuvieron los siguientes índices de rotación acumulada del período (Total Bajas / Promedio de Personal)

Índice de Rotación Acumulada 2005

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
% Rot. Trim 1 - 05	10.29	18.70	13.14	6.78	10.14	2.80	12.04	10.11	14.63	14.22	6.36	8.75	4.70	8.47	7.38	10.88
% Rot. Trim 2 - 05	3.68	17.27	17.31	6.01	7.47	6.48	11.66	8.64	13.08	16.25	3.61	11.32	4.75	4.88	11.48	10.24
% Rot. Trim 3 - 05	7.18	13.46	10.53	12.55	7.17	11.29	7.09	12.14	11.28	10.89	5.07	9.79	4.74	6.95	8.64	9.88
% Rot. Trim 4 - 05	4.92	8.08	5.95	5.84	9.73	10.19	8.35	9.02	8.78	6.60	5.99	10.13	7.28	5.90	3.08	7.77
	26.07	57.51	46.93	31.18	34.52	30.76	39.14	39.90	47.77	47.97	21.04	39.98	21.47	26.21	30.57	38.78

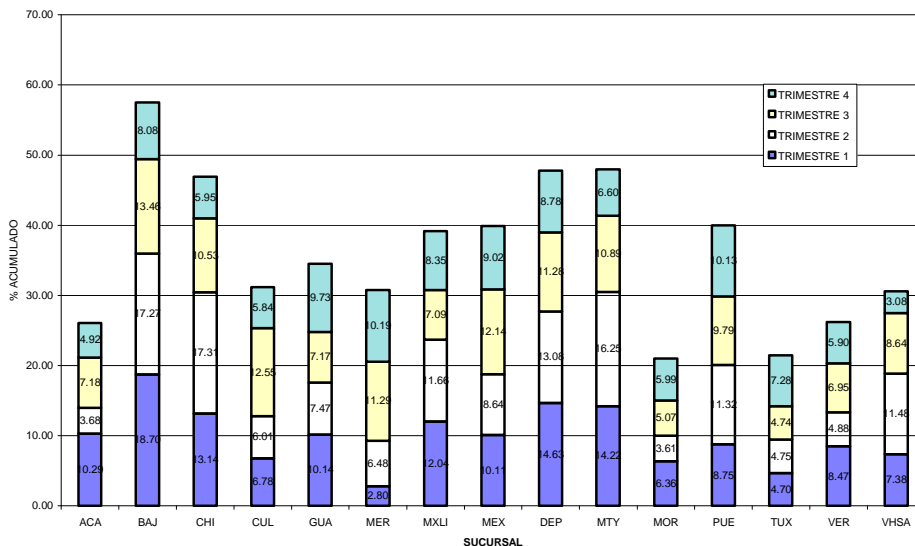
Evidentemente los índices de rotación acumulada por sí solos pueden parecer o no significativos, dependerá de la preocupación de la administración de la empresa al evaluar su impacto, no solo en los costos directos (costos de fuentes; papelería; etcétera) e indirectos (tiempo perdido por reentrenamiento; producción; etcétera) en que se incurre, sino también, teniendo en consideración el impacto en los resultados financieros, comerciales y de imagen empresarial.

6.2. Rotación y Causas de Baja de Personal 2005

Con base al interés comercial e inquietudes de la Alta Dirección de la empresa y por agrupar al mayor número de empleados en las sucursales Guadalajara; Monterrey; México (Depósito Vallejo); México (Iztapalapa) y las Oficinas Generales, de donde emanan las directrices de funcionamiento de la empresa se identifico la necesidad de incluir dentro de las baterías de examinación utilizadas un instrumento que permitiera optimizar el proceso de selección de personal y maximizara la posibilidad de contratar empleados con mayor identificación con la empresa.

Los datos iniciales observados para ser interrelacionados con la instrumentación del Test de Zavic muestran (como ya antes fue descrito) una rotación acumulada, durante el período enero-diciembre de 2005 del 38.78%, teniendo en consideración los indicadores trimestrales por sucursal.

INDICE DE ROTACIÓN TRIMESTRAL POR SUCURSAL 2005



Cómo puede apreciarse en la anterior gráfica las sucursales con mayor índice de rotación acumulada son Bajío con un 57.51%; Chihuahua, con 46.93%; Depósito (México-Vallejo) 47.77%; Monterrey, 47.97%; y, México (Iztapalapa) con 39.90%, por destacar algunas.

Dada la trascendencia estratégica para la empresa es también importante destacar lo correspondiente a la Sucursal Guadalajara, donde se acumulo el 34.52%.

Es también importante señalar que independientemente del índice de rotación acumulada, para establecer un diagnóstico más preciso que permita evaluar el uso o implementación de estrategias adecuadas al caso en particular es necesario identificar las causas que le originan, en primera instancia las causas genéricas y posteriormente las específicas.

Con base a lo anterior en el siguiente cuadro se describen las causas de la terminación de la relación laboral de los empleados que causaron baja en ese período (enero-diciembre, 2005).

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Rescisión de contrato.	492	35.33	13.69
Renuncia voluntaria.	743	53.37	20.68
Ausencias.	8	0.60	0.23
Muerte	2	0.11	0.04
Término de Contrato.	35	2.50	0.97
Ajuste	41	2.93	1.14
Abandono de trabajo.	62	4.46	1.73
Incapacidad Total	2	0.11	0.04
Proyecto Especial.	6	0.43	0.17
Perceptor	2	0.11	0.04
Jubilación.	1	0.05	0.02
	1392	100.00	38.75

Como puede apreciarse el porcentaje de rotación por renuncias voluntarias es equivalente al 53.37% de la rotación total de la empresa, en tanto que puede afirmarse en al 46.63% de los casos existió una afectación a la empresa que hace que, salvo 10 casos considerados fortuitos, existan repercusiones en aspectos financieros, funcionales y de operación.

Con base a lo anterior y para identificar las áreas de oportunidad de mejora en los procesos se agruparon las causas específicas de la siguiente manera:

Causas Personales

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Problemas Familiares	154	11.08	4.29
Cambio de residencia.	37	2.66	1.03
Estudios	33	2.34	0.91
Horario	23	1.68	0.65
Intereses ajenos a la empresa.	24	1.74	0.67
Trabajo independiente.	15	1.09	0.42
Matrimonio	2	0.11	0.04

En el anterior cuadro se aprecia que uno de los principales motivadores de término de la relación laboral por razones personales del trabajador es el considerado como problemas familiares, que bien pudiera estar relacionado con la percepción de la familia en relación a la actividad laboral y su entorno.

Un concepto relacionado al anterior, pero considerado por separado, toda vez que involucra el deseo u ofrecimiento de mejores condiciones salariales, de acuerdo a lo que en general reportan los empleados son las bajas por aparente desarrollo laboral.

Aparente Desarrollo Laboral

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Mejor empleo	116	8.31	3.22
Superación	44	3.15	1.22
Sueldo	70	5.00	1.94

Con relación a la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo laboral en la mayor parte de bajas relacionadas a este concepto existió una probable oferta laboral, considerada por el propio trabajador como de mayor conveniencia para él.

Causas Fortuitas

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Accidente	6	0.43	0.17
Muerte	2	0.11	0.04
Incapacidad	4	0.27	0.11

Los accidentes como causa fortuita tienen en este caso, una mayor incidencia sobre otros aspectos de término de la relación laboral, sin embargo en algunos casos los accidentes pueden ser producto de conductas negligentes y en la mayoría de ellos pueden evitarse.

Causas No Determinadas

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Sin entrevista	104	7.50	2.90
No especifica	32	2.28	0.88
Abandono.	83	5.98	2.32

En un porcentaje importante los empleados al concluir la relación laboral, sobre todo cuando existe una razón justificada, apegada al artículo 47 de la Ley Federal de Trabajo (LFT), asumen una actitud antagónica con la empresa y/o con el entrevistador, haciendo imposible obtener comentarios de la baja, en otras ocasiones el trabajador simplemente deja de presentarse por falta de adaptación, por contar con otro ofrecimiento de empleo o por habersele detectado irregularidades, entre otras razones.

Razones Empresariales

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Término de contrato	57	4.13	1.60
Término de eventualidad.	3	0.22	0.08
Reestructura de área.	34	2.44	0.95
Traspaso sucursal.	1	0.05	0.02

La dinámica empresarial, así como el desarrollo de estrategias específicas provocó fluctuaciones en la parrilla de personal autorizado, dando por terminada la relación laboral con 95 personas por estas razones.

Causas Relacionadas al Desempeño

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Errores	48	3.48	1.35
Abuso de Confianza	57	4.13	1.60
Faltas	65	4.67	1.81
Políticas	41	2.93	1.14
Mala atención a clientes.	38	2.72	1.05
Problemas de cobranza.	36	2.55	0.99
Negligencia	8	0.60	0.23
Baja productividad.	108	7.77	3.01
Estudio socioeconómico	8	0.54	0.21
Maltrato de equipo.	5	0.33	0.13

En las causas relacionadas al desempeño destacan en importancia las razones alejadas a procesos socialmente aceptados y pueden ser fundamentados en el artículo 47 de la LFT y su impacto llega a producir afectaciones, no solo al trabajador y la empresa, sino también a terceros involucrados en la relación laboral.

Causas Relacionadas con la Adaptación al Entorno

	2005		% ROT VS
	CASOS	%	EMP
			3592
Problemas de actitud	54	3.91	1.52
Incompatibilidad con el jefe	39	2.77	1.07
Condiciones de trabajo	28	2.01	0.78
Ambiente de trabajo.	14	1.03	0.40

En el proceso de adaptación a las condiciones laborales o debido a la falta de aceptación de las mismas 135 personas causaron baja en 2005.

Como ya fue señalado durante el año 2005 causaron baja 1392 empleados que relacionados a un total de 3592 trabajadores en activo al cierre del año, representan el 38.75% de rotación acumulada.

De lo anterior se desprenden los siguientes casos relacionados con actos deshonestos y que representan el 18.46% del índice de rotación y el 7.16% del total empresa.

	2005		% ROT VS EMP
	CASOS	%	3592
	Errores	48	18.82
Abuso de Confianza	57	22.35	1.60
Problemas de actitud	54	21.18	1.52
Políticas	41	15.88	1.14
Problemas de cobranza.	36	13.82	0.99
Negligencia	8	3.24	0.23
Estudio socioeconómico	8	2.94	0.21
Maltrato de equipo.	5	1.76	0.13
	257	100.00	7.16

Si bien estos pueden parecer un porcentaje menor, las implicaciones laborales y el impacto para la empresa es de mayor importancia que los otros, de ahí que se tomo la determinación de aplicar el Test de Zavic.

Retomando la anterior afirmación y sin pretender soslayar otras causas describimos a continuación las implicaciones a que hacemos referencia.

En relación a la causa de baja por errores tengamos en cuenta que la empresa cuenta con alrededor de 12,000 clientes y distribuye cerca de 17000 productos, la mayor parte de ellos relacionados a contribuir en la preservación de la salud en el país, siendo esta una causa que se presenta con mayor frecuencia en los surtidores de mercancía, debemos tener en cuenta que un error de surtido puede provocar errores en la mercancía que llega a los clientes, datos incorrectos en la información referente a inventarios teóricos de mercancía, con el consecuente faltante de productos en el almacén, de tal manera que un error de surtido provoca:

- ✓ Error en el surtido del pedido original.
- ✓ Posible faltante de mercancía con otro cliente.
- ✓ Error en la descarga de archivos para la integración del inventario teórico.
- ✓ Duplica toma de inventario físico por la falta de coincidencia entre la información.
- ✓ Reclamo de faltantes por mercancía facturada.
- ✓ **Duplica el pago de incentivos al surtidor** (recibe un pago por producto surtido)
- ✓ Extravió de mercancía controlada con pocas posibilidades de recuperación y alto valor en el mercado irregular.
- ✓ Eventualmente estos errores cuentan con la complicidad de otro trabajador y obtienen un beneficio compartido, aunque difícil de comprobar bajo la regulación laboral.

En relación a la baja de empleados por abuso de confianza debe destacarse que normalmente esto provoca controversias comerciales con clientes, en el esquema de trabajo de esta empresa la mayor parte de incidencias de esta causa ocurre con personal relacionado a la fuerza de ventas, en las relaciones de negocios con clientes y en la agenda de trabajo del personal de esta área se establece como una premisa que el pago de facturas se hace a través de los representantes de ventas, para llevar acabo estos mecanismos se cuenta con:

- ✓ Pago con cheque a nombre de la empresa.
- ✓ Pago con efectivo.
- ✓ Devolución de mercancía

Cuando se detectan bajas por abuso de confianza ocurre que el vendedor convence al cliente de elaborar el cheque a otro nombre, o bien cuando le paga en efectivo, entrega documentos apócrifos para respaldar el pago y no deposita o deposita con atraso (“jinetea”) el dinero propiedad de la empresa.

Siendo la devolución de mercancía un proceso para recuperar el crédito o en otros casos la consecuencia de un error de surtido, se detectaron casos donde violando las instrucciones correspondientes el representante de ventas no envía la mercancía por conducto del chofer correspondiente, sino que él mismo la “lleva” de regreso al almacén sin ingresarla, en este caso en la bitácora del chofer no aparece el ingreso y se generan saldos con el cliente y el empleado involucrado comercializa por su lado la mercancía, en consecuencia esta causa provoca, entre otras cosas:

- ✓ Pérdidas de cantidades importantes de dinero que no ingresan a la empresa.
- ✓ Pérdidas de dinero para clientes, en tanto la empresa no reconoce pagos.
- ✓ Pérdidas de mercancía.
- ✓ Riesgo de falta de liquidez en el capital.
- ✓ Fractura en las relaciones comerciales con clientes con la consecuente pérdida de penetración de mercado.
- ✓ Deterioro en la imagen empresarial en el mercado de influencia.
- ✓ Complicidad entre empleados.

Por otro lado, los problemas de actitud (54 casos), en general son contributorios al deterioro de las relaciones de trabajo o evidencian la falta de apego con el desarrollo de las actividades de trabajo, durante el periodo de análisis se detectaron trabajadores que sin causa aparente boicotearon procesos de trabajo o generaron relaciones conflictivas con y/o entre sus compañeros de trabajo,

también fueron reincidentes en sus negativas a desarrollar las tareas de trabajo de acuerdo a lo establecido.

Frecuentemente el comportamiento y actitud contraria a lo aceptado de acuerdo al reglamento interior de trabajo puede incluso ser un elemento que cause el rechazo del equipo de trabajo o incluso puede llegar a afectar los resultados del mismo, en este caso una característica de pago con el personal involucra un bono que solo puede llegar a ser alcanzado si todo el equipo cumple, bajo este contexto una actitud negativa de algún empleado puede propiciar una fractura de las relaciones laborales con el riesgo que esto implica.

En relación a la violación a políticas de la empresa la mayor parte de estos 41 casos se encuentran relacionados con alteraciones a la disciplina en el trabajo con afectación a procesos bajo responsabilidad del empleado que repercutieron en atrasos con clientes y/o de información relacionada a conceptos clave, en el primer caso, por ejemplo, se detectaron chóferes que ignorando una disposición para solo transitar por caminos de cuota utilizaron rutas federales para disponer del viático correspondiente, en tanto un ejemplo del segundo caso fue de un empleado que para realizar pedidos a clientes irregulares genero cambios en el domicilio de entrega para hacerse acreedor a premios de cobertura, como los descritos existieron otros que de igual manera pusieron en riesgo condiciones de trabajo o de relación con clientes.

Referente a las bajas por negligencia (8) y por maltrato de equipo (5) se evidenciaron casos donde el trabajador deterioro herramientas de trabajo, que en la mayoría de los casos afectaron incluso las tareas y resultados de otros empleados, por ejemplo, en el caso de almacén el uso indebido de engrapadoras neumáticas, daño a elementos de surtido; con chóferes vehículos desviados, daño a las instalaciones y otros de igual o mayor magnitud que provocaron

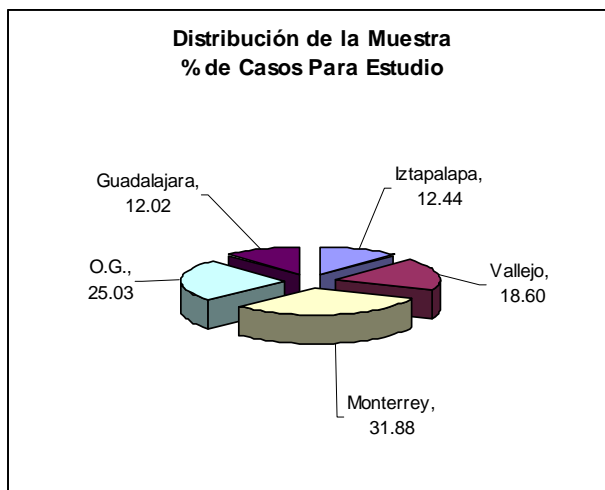
pérdidas a la empresa y en todos ellos se corroboró el dolo como característica repetitiva.

Finalmente, en las bajas por estudio socioeconómico fue identificada falsedad en los datos proporcionados por empleados al ingresar a la empresa y/o antecedentes laborales donde el trabajador causo baja por diversas causas opuesta a las reportadas.

Buscando abatir los aspectos señalados se realizó la aplicación del test de Zavic en las unidades de negocio que antes fueron citadas.

6.3. Análisis de Datos obtenidos en Aplicación de Test Zavic

La muestra utilizada comprendió un total de 715 sujetos distribuidos de la siguiente manera: de la sucursal México- Iztapalapa 89 sujetos equivalentes al 12.44 %; de México – Vallejo, 133 sujetos equivalentes al 18.60 %; de sucursal Monterrey 228 sujetos equivalentes al 31.88 %; de Oficinas Generales 179 sujetos, equivalentes al 25.03 %; y de sucursal Guadalajara 86 sujetos equivalentes al 12.02 %.

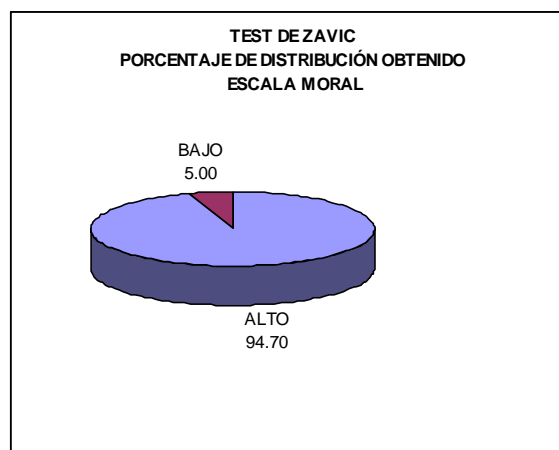


En base a los resultados observados podemos ver lo siguiente:

Tengamos en cuenta que cada escala de la prueba Zavic se divide en: ALTO (el puntaje máximo 40, mínimo 21) Y bajo (El puntaje máximo 20, mínimo 1).

MORAL

En términos de resultados podemos observar que 37 candidatos de una muestra de 715 puntuaron entre 1 y 20, lo que equivale al 5 % como bajo moral, 678 candidatos puntuaron entre 21 y 40, lo que equivale al 94.7 % como alto moral.



LEGALIDAD

Para este concepto notamos que 51 candidatos de una muestra de 715 puntuaron entre 1 y 20, lo que equivale al 7.13 % de la población reflejándose como bajo legal, 664 candidatos puntuaron entre 21 y 40, lo que equivale al 92.8 % de la población como alto legal.



INDIFERENCIA

Los resultados para esta escala muestran que 542 candidatos obtuvieron un porcentaje entre 1 y 20, lo que equivale a un 75.8 % de la población como bajo indiferencia, 173 candidatos cayeron en una puntuación de entre 21 y 40, lo que equivale al 24.2 % alto indiferencia.



CORRUPTO.

Los datos obtenidos muestran que 404 candidatos de una muestra de 715 obtuvieron una puntuación de entre 1 y 20, lo que equivale a un 56.5 % de la población reflejándose como bajo corrupto, 311 candidatos puntuaron entre 21 y 40, lo que equivale al 43,5 % de la población como alto corrupto.



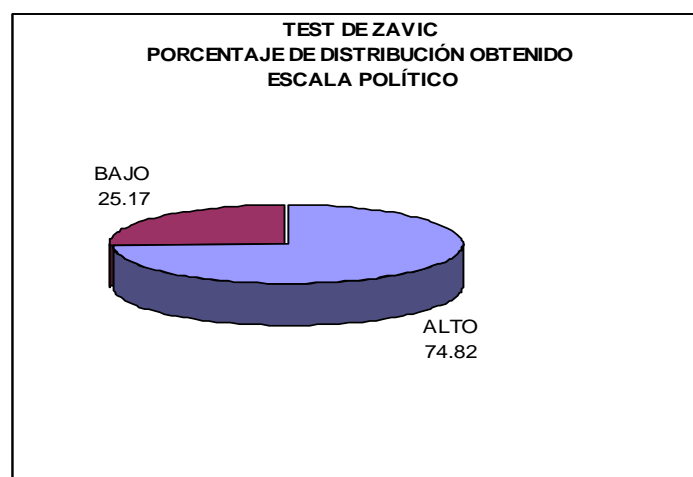
ECONOMICO

En cuanto a esta escala 62 candidatos obtuvieron una puntuación entre 1 y 20, lo que refleja un porcentaje de 8.7 % de la población como bajo económico, 653 candidatos obtuvieron un puntaje entre 21 y 40, lo que equivale a 91.3 % como alto económico.



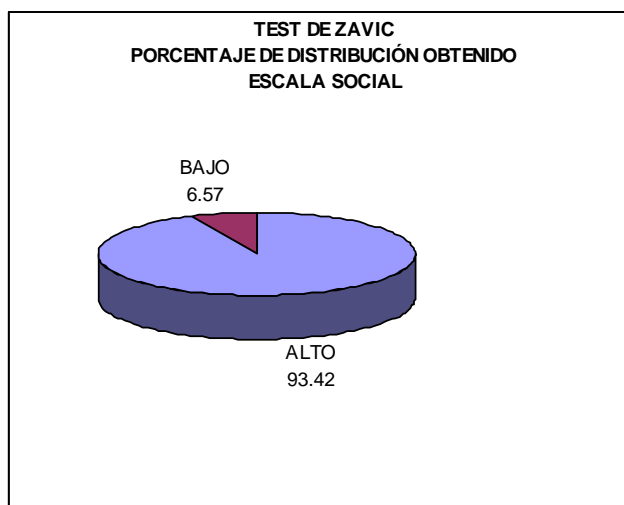
POLITICO

Los resultados obtenidos indican, que 180 candidatos de una muestra de 715 sujetos obtuvieron una puntuación entre 1 y 20, lo que equivale al 25.1 % de la población como bajo político, 535 candidatos puntuaron entre 21 y 40, lo que equivale a 74.8 % de la población como alto político.



SOCIAL

Los resultados indican que 47 candidatos obtuvieron entre 1 y 20, lo que equivale al 6.6% de la población como bajo social, 668 candidatos obtuvieron entre 21 y 40, lo que equivale al 93.4 % como alto social.



RELIGIOSO

Para este concepto notamos que 641 candidatos puntuaron entre 1 y 20, lo que equivale al 89.5 % de la población, como bajo religioso, en tanto que 74 candidatos obtuvieron entre 21 y 40, lo que equivale al 10.3 % de la población como alto religioso.



6.4.Determinación de Normatividad de Aplicación Específica del Test

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar distintas combinaciones de acuerdo al tipo de respuestas de los sujetos evaluados, un ejemplo de ello es que 30 candidatos (4.19%) de una muestra de 715 sujetos obtuvieron en la escala de CORRUPTO e INDIFERENCIA un puntaje de entre 21 y 40, en la escala MORAL y LEGALIDAD obtuvieron una puntuación de entre 1 y 20 lo que refleja un diagnóstico como ALTO CORRUPTO, ALTO INDIFERENCIA, BAJO LEGAL y BAJO MORAL.

El anterior es un perfil no aceptable, toda vez que, conforme a esos resultados podría tratarse de un candidato que se preste para cometer acciones ilícitas o puede llegar a cometer algún tipo de fraude.

El hecho de que existan puntuaciones altas en la escala de corrupto no implica que necesariamente sea rechazado el candidato, ya que se deben analizar los resultados obtenidos en las demás escalas.

Con base a lo anterior a continuación se plantean los elementos base para delinear la normatividad de aplicación en el caso que en particular se trata:

- ✓ En la escala POLÍTICA el rango puede ser alto o bajo, ya que no influye de manera importante en el diagnóstico.
- ✓ En cuanto a la escala SOCIAL tratándose de puestos operativos o que no tengan gente a su cargo puede aceptarse que el rango sea BAJO.
- ✓ Bajo ninguna circunstancia se debe aceptar la combinación de la escala ALTO CORRUPTO Y BAJO LEGAL.
- ✓ Las escalas principales de búsqueda son CORRUPTO Y LEGAL, las demás escalas son complementarias, se puede no apegar al rango de aceptación siempre y cuando alguna de estas combinaciones no sean LEGAL BAJO Y CORRUPTO ALTO.

Como cualquier herramienta de evaluación este test constituye una herramienta que determina un perfil psicológico y en este caso la aplicación del ZAVIC implica profundizar en la ciencia de la conducta para buscar en las preferencias de pensamiento y rasgos de personalidad de los candidatos, entre otras cosas, aquellas asociaciones que los predispongan a los comportamientos observables y comprobables relativos a los valores que tengan más significado en la empresa, para ello la supervisión del trabajador en sus funciones provee de información importante y puede influir en el estilo de comportamiento y desempeño de cada persona.

De acuerdo a la aplicación los parámetros de aceptación y rechazo sin especificar combinaciones básicas son señalados a continuación.

PARÁMETROS DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO

ACEPTACIÓN

ESCALA	RANGO
MORAL	ALTO (21-40)
LEGAL	ALTO (21-40)
INDIFERENCIA	BAJO (1-20)
CORRUPTO	BAJO (1-20) ACEPTABLE (21-30, SOLO PERSONAL INTERNO)
ECONÓMICO	ALTO (21-40)
SOCIAL	ALTO (21-40) ACEPTABLE BAJO SOLO CUANDO NO TENGA GENTE A SU CARGO
POLÍTICO	ALTO (21-40) ACEPTABLE BAJO
RELIGIOSO	INDISTINTO

RECHAZO

ESCALA	RANGO
MORAL	BAJO (1-20)
LEGAL	BAJO (1-20)
INDIFERENCIA	ALTO (21-40)
CORRUPTO	ALTO (21-40)
ECONÓMICO	BAJO (1-20)
SOCIAL	BAJO (1-20)
POLÍTICO	BAJO (1-20)
RELIGIOSO	INDISTINTO

Proceso De Implementación

1. Determinación y autorización de aplicación de instrumento como un Test adicional a la batería vigente.
2. Con el fin de eficientar el uso de recursos tecnológicos y toda vez que se cuenta con un sistema computarizado para aplicación y/o calificación de exámenes, se determinó la inclusión del test de Zavic en el software.
3. Liberar acceso en el software correspondiente al módulo de examinación de este test a los responsables de RH.
4. Una vez automatizado y comprobado el correcto funcionamiento del proceso se reprodujo el material necesario.
5. Difusión, explicación y entrenamiento del manejo del test ZAVIC a los profesionistas calificados y responsables de RH.
6. Liberación del sistema.
7. Aplicación a nivel nacional.
8. Implementación y seguimiento.

Descripción de instrumentación.

1. El Responsable de la captura del Cuestionario ZAVIC en Sucursales es el Jefe de Integración y Desarrollo.

2. El Responsable de la captura del Cuestionario ZAVIC en Oficinas Generales es el Gerente de Reclutamiento y Selección de Oficinas Generales.
3. El Cuestionario ZAVIC se aplicará para todos los Puestos, excepto ejecutivos y directivos.
4. Los passwords para la captura del Cuestionario ZAVIC serán otorgados por el área de Sistemas a los responsables.
5. El Cuestionario ZAVIC será anexado al Expediente del Empleado por el responsable de la aplicación, una vez que el empleado sea contratado o promovido en el puesto.
6. Es responsabilidad del área de Sistemas el cambio o bajas de passwords por movimientos o bajas del personal de RH.
7. La calificación para que un Aspirante sea aceptado o rechazado será de acuerdo a lo señalado en el siguiente cuadro:

ACEPTACIÓN

Escala	Rango		
Moral	Alto (28-40)	Medio (20-26)	
Legal	Alto (28-40)	Medio (20-26)	
Indiferencia	Medio (14-26)		Bajo (2-12)
Corrupto		Medio (14-26)	Bajo (2-12)
Económico	Indistinto		
Social	Alto (28-40)	Medio (14-26)	
Político	Indistinto		
Religioso	Indistinto		



En la escala “POLÍTICO”, “RELIGIOSO” y “ECONÓMICO” el rango puede ser bajo o alto ya que no influye de manera importante en el diagnóstico.

8. Bajo ninguna circunstancia se acepta Aspirantes con las siguientes combinaciones, ya que no se apegan al Rango de aceptación del perfil psicológico.

RECHAZO

Escala	Rango	Escala	Rango
ALTO CORRUPTO	(28-40)	BAJO MORAL	(2-12)
ALTO CORRUPTO	(28-40)	BAJO LEGAL	(2-12)
ALTO CORRUPTO	(28-40)	MEDIO MORAL	(14-26)
ALTO CORRUPTO	(28-40)	MEDIO LEGAL	(14-26)
ALTO INDIFERENTE	(28-40)	ALTO CORRUPTO	(28-40)
ALTO INDIFERENTE	(28-40)	BAJO SOCIAL	(2-12)

9. Las escalas principales de búsqueda son Corrupto y Legal.

6.5. Rotación de Personal 2006

Establecidas las bases para la inclusión de este test en los procesos de examinación de la empresa se procedió a recabar datos de los resultados obtenidos en materia de rotación durante el período enero-diciembre 2006, así como los conceptos relacionados.

Por lo que respecta al índice de aceptación - rechazo con base al puntaje obtenido en combinaciones Zavic, se observó que el 33.28% de los aspirantes no fueron aceptados, con base a las directrices determinadas para el caso en particular del Test de Zavic.



En el caso de los candidatos que fueron contratados el 27.0 % se retiró por diversas causas, antes de cumplirse el período de análisis de datos (enero-diciembre, 2006), por lo cual el índice de permanencia de empleados que fueron sometidos al instrumento se ubicó en el 72.95 %.



Así mismo, el índice de rotación durante el período enero-diciembre 2006 disminuyó pasando del 38.78% al 27.13%, esto es un -11.64%, mismo que representa el 30.04% de la rotación observada durante el mismo período del 2005.

Rotación Acumulada Enero- Diciembre 2006

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
% Rot. Trim 1-06	8.87	8.94	5.18	7.85	4.80	2.63	7.11	8.03	10.10	8.23	5.05	7.80	6.07	5.42	4.54	7.24
% Rot. Trim 2-06	4.12	5.06	6.41	6.52	4.52	5.17	9.42	7.58	11.27	7.85	2.91	7.10	3.70	3.51	5.14	6.61
% Rot. Trim 3-06	3.40	8.13	7.57	8.86	4.76	7.63	6.99	9.82	9.38	5.53	3.99	6.55	4.74	5.69	7.71	7.12
% Rot. Trim 4-06	7.93	6.64	6.47	5.88	6.63	6.92	7.13	7.58	6.16	4.82	2.56	7.88	4.55	6.05	2.16	6.16
	24.41	28.77	25.63	29.11	20.72	22.35	30.65	33.02	36.90	26.42	14.50	29.33	19.06	20.66	19.55	27.13

Por otro lado se observa que la tendencia de la rotación tiene un comportamiento cíclico que se agudiza en el trimestre posterior a aquel en que los empleados reciben pagos extraordinarios, por ejemplo durante el primer trimestre del año se detecta un 7.24% que es la más alta del período y coincide con el trimestre posterior al pago de aguinaldos (Diciembre, 2005) y al inicio de este se hace el pago de Fondo de ahorro (Enero, 2006).

Bajas de Personal Primer Trimestre de 2006

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
TOT. SUC. ENE	9	17	4	7	5	3	2	28	20	15	6	8	2	5	2	133
TOT. SUC. FEB	5	3	2	2	3	0	3	13	18	11	5	8	2	4	1	80
TOT. SUC. MZO	3	8	4	4	8	1	11	14	18	9	3	8	6	5	5	107
TOT. SUC.	17	28	10	13	16	4	16	55	56	35	14	24	10	14	8	320

En tanto en el segundo trimestre disminuye (6.61%) para volver a incrementar en el tercer trimestre (7.12%) coincidentemente con el período en que se hace el pago de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades.

Bajas de Personal Segundo Trimestre de 2006

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT.MES
TOT.SUC.ABR	3	7	3	1	6	2	4	18	18	12	2	6	3	5	2	92
TOT.SUC.MAY	3	5	4	3	5	3	6	18	22	6	3	6	2	1	4	91
TOT.SUC.JUN	2	4	5	7	4	3	11	17	21	15	3	10	1	3	3	109
TOT.SUC.	8	16	12	11	15	8	21	53	61	33	8	22	6	9	9	292

Durante el tercer trimestre de 2006 comparativamente con 2005 la proporción de bajas del personal disminuyó y permitió, al mantener una tendencia más clara, una mejor planeación de las plantillas de personal autorizado en preparación al cierre de las actividades de fin de año, donde las cargas de trabajo aumentan considerablemente.

Bajas de Personal Tercer Trimestre de 2006

TOT.SUC.JUL	2	10	7	3	6	3	2	25	17	7	2	7	2	8	5	106
TOT.SUC.AGT	3	8	4	3	8	6	6	20	19	11	5	6	3	2	6	110
TOT.SUC.SEPT	2	8	3	9	2	3	7	24	15	5	4	7	3	5	3	100
TOT.SUC.	7	26	14	15	16	12	15	69	51	23	11	20	8	15	14	316

Respecto al cuarto trimestre del 2006 las bajas nuevamente disminuyeron, confirmando a un más la tendencia de mercado y evidenciado una mejora en el abatimiento del índice anualizado.

Bajas de Personal Cuarto Trimestre de 2006

	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
TOT. SUC. OCT	7	5	4	3	6	3	4	24	13	8	1	8	3	6	1	96
TOT. SUC. NOV	7	8	4	4	6	4	7	16	10	5	3	11	3	4	2	94
TOT. SUC. DIC	3	9	4	3	10	4	5	14	12	7	3	6	2	6	1	89
TOT. SUC.	17	22	12	10	22	11	16	54	35	20	7	25	8	16	4	279

Es importante, también señalar que la plantilla de personal creció en un 23.94%, esto como consecuencia de un ambicioso plan de crecimiento y de estrategias de mercado, plan que de no haber sido controlada la rotación podría haber puesto en riesgo el cumplimiento de objetivos empresariales importantes, mismos que fueron iniciados con un proceso de contratación masiva durante el inicio de 2006.

Promedio Trimestral de Personal Activo por Unidad de Negocio 2006

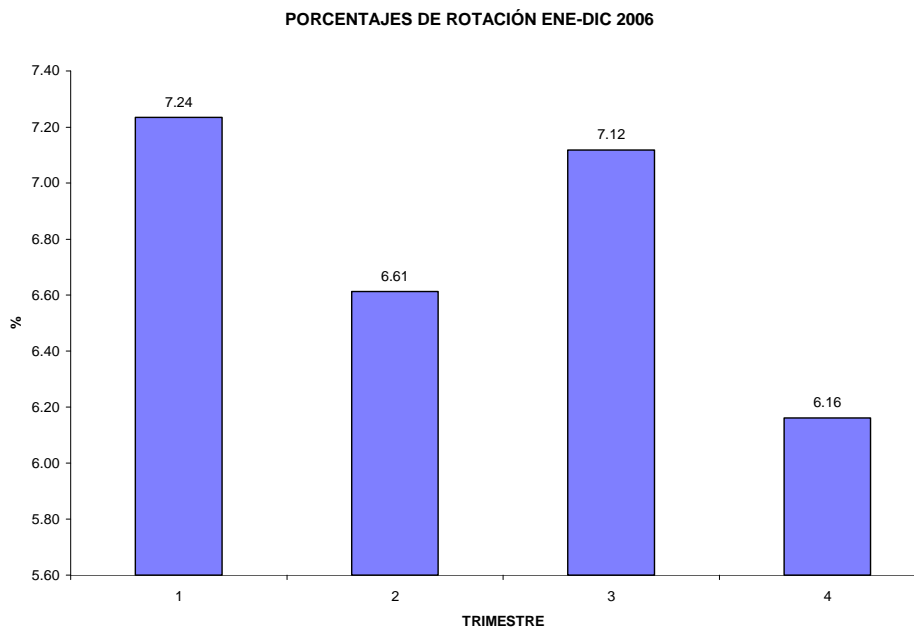
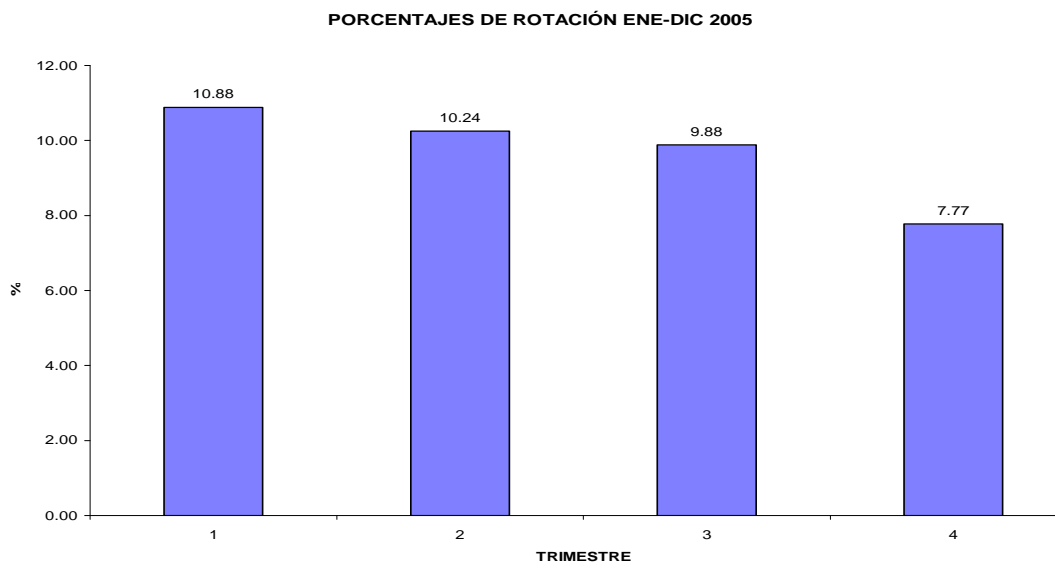
	ACA	BAJ	CHI	CUL	GUA	MER	MXLI	MEX	DEP	MTY	MOR	PUE	TUX	VER	VHSA	SUBT MES
PERS. TRIM 1	192	313	193	166	333	152	225	685	555	425	277	308	165	238	176	4423
PERS. TRIM. 2	194	316	187	169	332	155	223	699	541	420	275	310	162	237	175	4416
PERS. TRIM 3	200	320	185	169	336	157	215	702	544	416	276	305	169	264	182	4440
PERS. TRIM 4	214	331	185	170	332	159	224	712	568	415	273	317	176	265	185	4528
PERSONAL PROM	200	320	188	168	333	156	222	700	552	419	275	310	168	261	180	4452

La incorporación de estos nuevos empleados, algunos de los cuales fueron contratados de manera temporal y posteriormente formalizada la extensión de sus contratos por necesidades de la operación, fue un elemento que coadyuvo a una mejor observación de los datos, en tanto la tendencia de los mismos se hizo notoria y la estrategia aplicada creció en importancia.

De tal manera que esta tendencia común en el mercado laboral no era identificable en la empresa en cuestión, antes de la inclusión del Test de Zavic en las baterías de examinación, pues no se identifica un comportamiento de los datos que tenga relación alguna, salvo la falta de arraigo del personal.

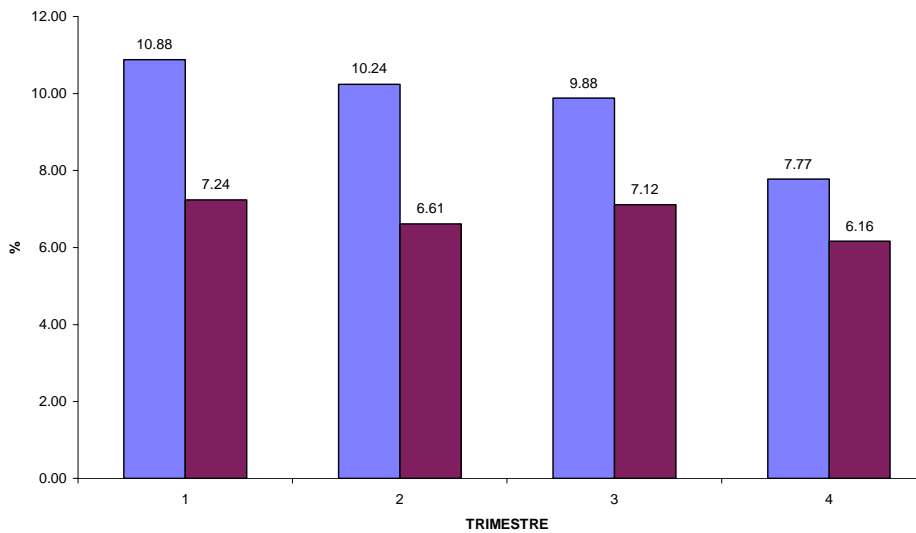
6.6. Índice de Rotación y Causas de Baja Comparativo 2005-2006

Los gráficos de 2005 y 2006 muestran la tendencia que en párrafos anteriores fue descrita:

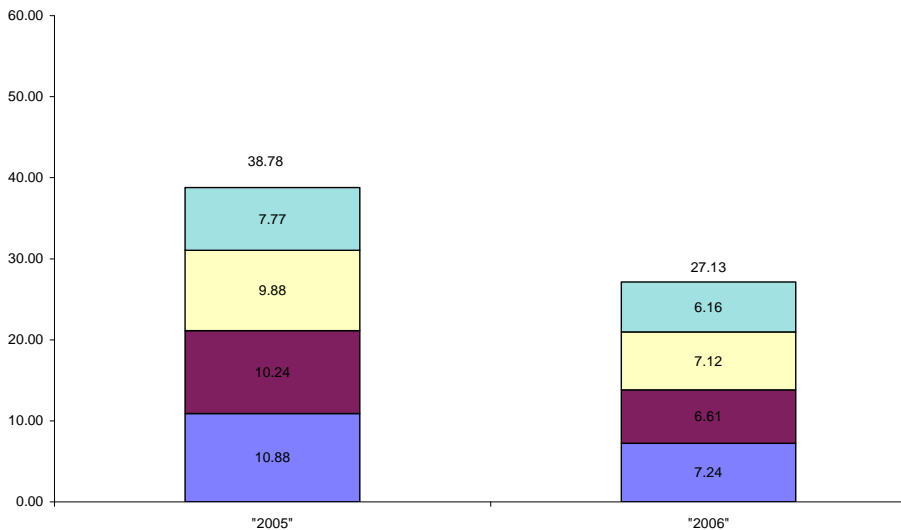


Como puede apreciarse la rotación de un año a otro disminuyó de manera importante, incluso a nivel empresa, en virtud de que exceptuando los puestos ejecutivos se aplicó a todos los aspirantes e incluso a los empleados en proceso de promoción, como puede identificarse en las siguientes gráficas:

**PORCENTAJE DE ROTACION
COMPARATIVO TRIMESTRAL
2005 -2006**



**PORCENTAJE DE ROTACIÓN ACUMULADO
COMPARATIVO
2005 - 2006**



Por lo que se refiere a las causas que originaron esta rotación puede observarse que se disminuyeron las renunciaciones voluntarias del personal en virtud de que paso del 53.37% del total de bajas al 42.56%, dato relacionado con el arraigo en la empresa y, por supuesto, de permanencia del personal, en tanto se logro una mejor identificación con los valores de la empresa.

	2005		% ROT VS EMP 3592	2006		ROT VS EMP 4452	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
Rescisión de contrato.	492	35.33	13.69	494	40.90	11.09	2	5.58	40.74
Renuncia voluntaria.	743	53.37	20.68	514	42.56	11.54	-229	-10.81	-52.25
Ausencias.	8	0.60	0.23	10	0.80	0.22	1	0.20	85.89
Muerte	2	0.11	0.04	2	0.20	0.05	1	0.09	214.87
Término de Contrato.	35	2.50	0.97	32	2.66	0.72	-3	0.16	16.11
Ajuste	41	2.93	1.14	89	7.37	2.00	48	4.44	390.02
Abandono de trabajo.	62	4.46	1.73	65	5.38	1.46	3	0.92	53.38
Incapacidad Total	2	0.11	0.04	0	0.00	0.00	-2	-0.11	-258.05
Proyecto Especial.	6	0.43	0.17	2	0.13	0.04	-4	-0.30	-179.23
Perceptor	2	0.11	0.04	0	0.00	0.00	-2	-0.11	-258.05
Jubilación.	1	0.05	0.02	0	0.00	0.00	-1	-0.05	-258.05
	1392	100.00	38.75	1207	100.00	27.11	-185.00	-11.64	-30.04

Por lo que respecta al incremento del 35.33% de los casos al 40.90% de bajas por rescisión de contrato tiene una importante relación con un proceso de compactación en la estructura de áreas específicas de la empresa, incluso el concepto de bajas por ajuste paso del 2.93% al 7.37%, sin embargo a pesar de esta estrategia de compactación, el índice de rotación total no se vio influenciado, toda vez que se reitera la disminución del 30.04% de un año a otro.

Con relación a bajas por aspectos de índole personal se identifico disminución en la mayor parte de los casos, toda vez que el proceso de selección fue optimizado.

Causas Personales

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Problemas Familiares	154	11.08	4.29	107	8.83	2.39	-48	-2.25	-52.39
Cambio de residencia.	37	2.66	1.03	30	2.52	0.68	-7	-0.14	-13.41
Estudios	33	2.34	0.91	22	1.86	0.50	-10	-0.48	-52.64
Horario	23	1.68	0.65	29	2.39	0.65	5	0.71	108.28
Intereses ajenos a la empresa.	24	1.74	0.67	10	0.80	0.22	-15	-0.94	-139.75
Trabajo independiente.	15	1.09	0.42	5	0.40	0.11	-10	-0.69	-163.41
Matrimonio	2	0.11	0.04	3	0.27	0.07	2	0.16	372.85

En los conceptos relacionados a identificación con la empresa, identificación y arraigo, también se observó disminución en las razones especificadas.

Aparente Desarrollo Laboral

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Mejor empleo	116	8.31	3.22	100	8.30	2.25	-16	-0.01	-0.33
Superación	44	3.15	1.22	26	2.19	0.59	-17	-0.96	-78.57
Sueldo	70	5.00	1.94	57	4.71	1.28	-13	-0.28	-14.80

En relación a los casos relacionados a siniestros es el único concepto que se vio incrementado, no en eventos, pero si en porcentaje respecto a la rotación total, sin embargo al asumir un comportamiento más apegado al orden y las directrices de la empresa las bajas por accidentes e incapacidades disminuyeron.

Causas Fortuitas

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Accidente	6	0.43	0.17	2	0.13	0.04	-4	-0.30	-179.18
Muerte	2	0.11	0.04	2	0.13	0.04	0	0.02	57.40
Incapacidad	4	0.27	0.11	1	0.07	0.02	-3	-0.21	-194.96

Aun cuando los casos de posiciones antagónicas con la empresa se incrementaron, en cuanto a la negativa por someterse a entrevista de salida, el abandono de trabajo, que es además un aspecto que redundaba en problemas operativos e impacta la planificación de actividades, disminuyó en un 25.76%.

Causas No Determinadas

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Sin entrevista	104	7.50	2.90	156	12.95	3.51	52	5.45	187.69
No especifica	32	2.28	0.88	10	0.86	0.23	-21	-1.42	-160.41
Abandono.	83	5.98	2.32	65	5.38	1.46	-18	-0.60	-25.76

Dada la dinámica empresarial de la empresa, la disminución de estos conceptos observo una estrecha relación con un mejor proceso de planificación de actividades, siendo involucrada la reestructura de áreas específicas, con poca o nula relación con la investigación.

Razones Empresariales

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Término de contrato	57	4.13	1.60	38	3.19	0.86	-19	-0.94	-58.82
Término de eventualidad.	3	0.22	0.08	2	0.20	0.05	-1	-0.02	-21.46
Reestructura de área.	34	2.44	0.95	59	4.91	1.33	25	2.47	260.69
Traspaso sucursal.	1	0.05	0.02	1	0.07	0.02	0	0.01	57.40

Los despidos justificados, en tanto, tuvieron una discreta disminución total, sin embargo los casos relacionados a productividad disminuyeron de 108 casos en 2005 a 72 en 2006.

Causas Relacionadas al Desempeño

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Errores	48	3.48	1.35	48	3.98	1.08	0	0.51	37.69
Abuso de Confianza	57	4.13	1.60	42	3.52	0.95	-15	-0.61	-38.06
Faltas	65	4.67	1.81	51	4.25	1.15	-14	-0.42	-23.29
Políticas	41	2.93	1.14	54	4.45	1.21	13	1.52	133.34
Mala atención a clientes.	38	2.72	1.05	38	3.19	0.86	1	0.47	44.78
Problemas de cobranza.	36	2.55	0.99	26	2.19	0.59	-9	-0.36	-36.56
Negligencia	8	0.60	0.23	11	0.93	0.25	3	0.33	143.43
Baja productividad.	108	7.77	3.01	72	5.98	1.62	-36	-1.79	-59.51
Estudio socioeconómico	8	0.54	0.21	1	0.07	0.02	-7	-0.48	-226.50
Maltrato de equipo.	5	0.33	0.13	4	0.33	0.09	-1	0.01	4.83

En las causas relacionadas con la adaptación al entorno, la disminución más importante se observó en la relación de bajas con aspectos de índole de condiciones de trabajo.

Causas Relacionadas con la Adaptación al Entorno

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Problemas de actitud	54	3.91	1.52	59	4.85	1.31	4	0.94	61.78
Incompatibilidad con el jefe	39	2.77	1.07	40	3.32	0.90	2	0.55	51.22
Condiciones de trabajo	28	2.01	0.78	22	1.79	0.49	-6	-0.22	-27.86
Ambiente de trabajo.	14	1.03	0.40	12	1.00	0.27	-2	-0.04	-9.01

Durante el año 2006 causaron baja 1207 empleados que relacionados a un total de 4452 trabajadores en activo al cierre del año, representando una mejora del 30.04% en el índice de rotación acumulada.

Comparativo de Rotación Acumulada 2005-2006

	2005		% ROT VS EMP	2006		ROT VS EMP	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
			3592			4452			
Total Consolidado	1392	100.00	38.75	1207	100.00	27.11	-185.00	-11.64	-30.04

6.7. Bajas Relacionadas a Actos Deshonestos comparativo 2005-2006

En los datos anteriores se pueden, asimismo, detectar bajas relacionadas en actos deshonestos, agrupados de la siguiente manera:

	2005		% ROT VS EMP 3592	2006		ROT VS EMP 4452	DIFERENCIA		% PONDERADO
	CASOS	%		CASOS	%		CASOS	%	
Errores	48	18.82	1.35	48	19.61	1.08	0	0.78	58.22
Abuso de Confianza	57	22.35	1.60	42	17.32	0.95	-15	-5.03	-314.58
Problemas de actitud	54	21.18	1.52	59	23.86	1.31	4	2.68	176.81
Políticas	41	15.88	1.14	54	21.90	1.21	13	6.01	529.00
Problemas de cobranza.	36	13.82	0.99	26	10.78	0.59	-9	-3.04	-307.20
Negligencia	8	3.24	0.23	11	4.58	0.25	3	1.34	578.66
Estudio socioeconómico	8	2.94	0.21	1	0.33	0.02	-7	-2.61	-1241.99
Maltrato de equipo.	5	1.76	0.13	4	1.63	0.09	-1	-0.13	-103.50
	257	100.00	7.16	245	100.00	5.51	-11.83	-1.65	-23.03

Como puede apreciarse los conceptos o rubros donde se evidencia disminución, son tópicos claramente identificados con situaciones éticas, donde por sí sola disminuyó en casi una cuarta parte.

Comparativamente los casos de baja por errores durante 2005 fue de 48, que representaron el 18.82% de la rotación relacionada a las causas agrupadas como acto deshonesto y corresponden al 1.35 respecto al total empresa, en tanto que durante 2006 se presentaron 48 casos, sin embargo en este caso representaron el 19.61%, que corresponden al 1.08%, disminuyendo su representatividad en 0.27%.

En relación a la baja de empleados por abuso de confianza durante 2005 fue de 57, que representaron el 22.35% de la rotación relacionada a las causas agrupadas como acto deshonesto y corresponden al 1.60% respecto al total empresa, en tanto que durante 2006 se presentaron 15 casos menos, esto es 42 eventos que representaron el 17.32%, que corresponden al 0.95%, disminuyendo su representatividad en 0.65%.

Por contra al anterior, las bajas por problemas de cobranza durante 2005 se presentaron 36 casos, que representaron el 13.82% de la rotación relacionada y corresponden al 0.99% respecto al total empresa, durante 2006 fueron 10 casos menos, esto es 26, que representaron el 10.78%, que corresponden al 0.59%, disminuyendo su representatividad en 0.40%.

Por otro lado, las bajas por problemas de actitud durante 2005 fue de 54 casos, que representaron el 21.18% de la rotación relacionada y corresponden al 1.52% respecto al total empresa, en tanto que durante 2006 se presentaron 4 casos más, esto es 59, que representaron el 23.86%, que corresponden al 1.31%, disminuyendo su representatividad en 0.21%.

En relación a la violación a políticas de la empresa durante 2005 fue de 41 casos, que representaron el 15.88% de la rotación relacionada y corresponden al 1.14% respecto al total empresa, en tanto que durante 2006 se presentaron 13 casos más, esto es 54, que representaron el 21.90%, que corresponden al 1.21%, incrementando su representatividad en 0.07%.

Referente a las bajas por negligencia durante 2005 se presentaron 8 casos, que representaron el 3.24% de la rotación relacionada y corresponden al 0.23% respecto al total empresa, durante 2006 se presentaron 3 casos más, esto es 11, que representaron el 4.58%, que corresponden al 0.25%, incrementando su representatividad en 0.02%.

Por maltrato de equipo durante 2005 se presentaron 5 casos, que representaron el 1.76% de la rotación relacionada y corresponden al 0.13% respecto al total empresa, durante 2006 se presentó un caso menos, o sea 4, representaron el 1.63%, que corresponden al 0.09%, disminuyendo su representatividad en 0.04%.

Por último, las bajas por estudio socioeconómico fueron 8 en 2005, esto es el 2.94% de la rotación relacionada, correspondiendo al 0.21% respecto al total empresa, en tanto durante el 2006 se presentó un solo caso, que representó el 0.33%, que corresponden al 0.02%, disminuyendo su representatividad en 0.31%.

Entre otras causas debemos destacar que las relacionadas con actos deshonestos disminuyeron de un año a otro en 23.03% y son agrupadas por su grado de relación con comportamientos poco éticos y con dolo tal que la responsabilidad del trabajador fue en todos los casos comprobada y relacionada la conducta con la falta de apego a los valores de la empresa, mismos que eran del conocimiento de las personas involucradas.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Con base a la información recopilada y analizando los requerimientos del mercado laboral podemos reiterar que el papel del Psicólogo en el ámbito laboral le caracteriza por tener bajo su responsabilidad el desarrollo de funciones estratégicas que invariablemente inciden en el resultado de la empresa.

Así mismo es de destacar que el perfil de competencias y habilidades que sustentan en su formación es ahora mejor identificado por empresarios y/o altos directivos, quienes le reconocen como un especialista capaz de establecer diferencias y estrategias claras relacionadas con el comportamiento humano en las organizaciones, sus motivaciones, características e impacto, tanto en lo individual, como en grupo.

Incluso la participación de psicólogos en comités de empresa para la formulación de códigos de ética y estándares de conducta, esta afirmación podemos retomarla basados en un hecho hasta cierto punto fortuito que cimbró el mundo empresarial a nivel mundial, donde los inversionistas y consejeros de la empresa ENRON se vieron involucrados en un aparente fraude de grandes proporciones por el uso de información privilegiada, una de las consecuencias de ese hecho fue la implantación de la ley Sarvenes Oxly (SOX) donde buena parte de su fundamento y directriz está orientada a la regulación de las relaciones, comportamientos, ética y transparencia empresarial.

Con base a esa nueva necesidad de las empresas, sobre todo aquellas que tienen relación y/o presencia en el extranjero, tienen la obligación de contar con un código de ética, integrando en estos casos importantes comités que dictan las

directrices de las normas empresariales e invariablemente en la conceptualización y difusión, el Psicólogo juega un papel importante.

Así mismo, es cada vez más frecuente la búsqueda de instrumentos de evaluación para la integración de personal con mayor identificación con los valores de la empresa, en este contexto la integración del Test de Zavic a las baterías de examinación nos ha permitido identificar su aportación y correspondencia con los intereses descritos.

También vale la pena señalar, que de manera importante el hecho de contar con una herramienta de selección que provee de datos adicionales, permite la generación de un mejor ambiente de trabajo y de mayor calidad de vida en el mismo, conceptos que sin duda influyen en la decisión de un empleado de continuar o no en su trabajo.

Evidentemente los elementos involucrados en los anteriores supuestos se sustentan en los datos recabados mismos que proveen también de la identificación de causas específicas de baja y son representadas en la información comparativa de un año contra otro en el estudio que se realizó identificando una disminución en el índice de rotación de 30.04%, toda vez que paso del 38.78% al 27.13%, esto es un -11.64%, de la rotación observada durante el mismo período del 2005.

El dato señalado en el párrafo anterior valida el cumplimiento de uno de los objetivos señalados, donde se establece que el instrumento coadyuva a disminuir el índice de rotación de personal en la empresa, de hecho este objetivo se cumplió no solo en el resultado acumulado, sino también, en las evaluaciones trimestrales donde en el primer trimestre paso del 10.88% al 7.24%; en el segundo trimestre de

10.24% a 6.61%; en el tercero del 9.88% a 7.12% a y en el cuarto del 7.77% al 6.16%.

Por lo que respecta a las sucursales donde se evaluó el instrumento en Iztapalapa paso del 39.90% acumulado al 33.02%; en Vallejo de 47.37% a 36.90%; en Monterrey de 47.97% a 26.42%; en Guadalajara de 34.52% a 20.72%, como dato de referencia vale la pena también señalar que en Oficinas Generales se observó la misma tendencia siendo los valores, en este caso, de 19.6% a 15.3%.

Así mismo, la inclusión de este instrumento de evaluación optimizó la detección de candidatos con mejor pronóstico de actuación, toda vez que se redujeron los fraudes y conflictos entre el personal y clientes, afirmación que es fundamentada con la reducción de bajas por actos deshonestos que en conjunto representaban el 18.46% del índice de rotación y el 7.16% del total empresa, durante 2005 para pasar al 5.51% en el 2006 lo que representa una disminución del 23.03%.

Sin embargo algunos rubros crecieron, por ejemplo las bajas por horario pasaron del 1.68%, en 2005, al 2.39%, en 2006, los casos sin entrevista de 7.50% al 12.95%, así como los reportes de problemas de actitud (3.91% a 4.85%) y los de incompatibilidad con el jefe (2.77% a 3.32%), causas todas ellas que parecieran guardar relación con un esquema de supervisión más estrecho, toda vez que los accidentes e incapacidades disminuyeron de 0.43% a 0.13% y de 0.27% al 0.07%, respectivamente y que si bien son considerados ambos como eventos fortuitos, son también indicadores tradicionalmente utilizados para evaluar a los jefes, en materia de responsabilidad en la formación técnica de los trabajadores y del mantenimiento de las condiciones físicas y de equipo en la situación laboral.

Por otro lado, sería de mucho interés valorar el uso del test de Zavic, en el impacto probable en la disminución de siniestros ocurridos en el trabajo en empresas de otro giro, pues el porcentaje de mejora puede ser considerado alto, esto si tenemos en cuenta que los eventos ocurridos en el 2005 fueron el doble de los acontecidos en 2006.

A manera de comentario adicional, debemos agregar que para una empresa el objetivo no debe ser eliminar por completo la rotación de personal, probablemente la llegada de nuevos empleados, a veces, puede representar o facilitar la creación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, dicho lo cual hace crecer en trascendencia que una adecuada estrategia de selección o evaluación de personal actúa como un filtro que solo habrá de dejar pasar a quienes mejor se adapten al sistema y valores de trabajo de la empresa.

Con relación al objetivo de identificar conductas potencialmente precursoras de actos deshonestos, contrarias al interés y valores de la organización, durante el proceso de evaluación de aspirantes, con el fin de contar con personal que respalde la ética e imagen institucional, evitando afectación a los resultados de la organización, podemos afirmar que se cumplió toda vez que las escalas de intereses y valores del Test de Zavic fueron integradas para la definición de combinaciones específicas del resultado, estableciendo incluso que las escalas correspondientes a Político, Económico y Religioso no se consideraron para establecer un juicio de valor, toda vez que su significancia para los valores empresariales no justifico su relevancia.

Un aspecto a destacar en la inclusión de este instrumento en las baterías de evaluación de candidatos es que de acuerdo a la muestra analizada y determinadas las combinaciones autorizadas para aceptación de candidatos se

rechazaron el 33.28% de los aspirantes, porcentaje que se adiciono a los filtros tradicionalmente aceptados en la empresa en cuestión.

Por otro lado, la permanencia de los empleados aceptados fue del 72.95%, lo anterior significa que en términos generales casi tres de cada cuatro empleados cumplen con las expectativas para las que fueron contratados, no solo por el perfil de búsqueda, sino también por que en las causas específicas de baja se logro identificar disminución en las relacionadas a conceptos potencialmente involucrados a actos deshonestos.

Lo anterior es observado dado que dentro del concepto de renuncias por causas personales se presentaron 25 casos menos de circunstancias incompatibles a los intereses de la empresa.

Con relación a casos donde el empleado causo baja por otras alternativas de empleo, en las tres variables involucradas (otro empleo, superación y sueldo) se observó disminución, dato que puede ser indicativo de una mejor identificación con la empresa y el trabajo para el que fueron contratados.

También se detectó que un menor porcentaje de los empleados que se retiraron de la empresa lo hicieron con claras posiciones encontradas o antagónicas, de hecho los abandonos de trabajo (-18 casos) y la falta de especificación de la baja (-21 casos), así lo confirman.

Por lo que respecta a las causas relacionadas al desempeño disminuyeron en 82 casos, situación que refleja una mayor identidad de los empleados y trabajadores con las condiciones y características del trabajo y por supuesto de la empresa.

La relación de los casos descritos no necesariamente tiene una clara identificación con la propensión a cometer actos deshonestos, pero sin duda alguna impactan la identidad y sentido de pertenencia por pertenecer a una empresa donde la compatibilidad con sus valores, misión y visión son elementos inherentes a la integración de un grupo compacto de gente que integra sus esfuerzos y crea una sinergia a favor del desarrollo mutuo.

No debemos soslayar que una mayor precisión en los procesos de selección y evaluación de personal ha minimizado el riesgo de pérdidas económicas, al disminuir los casos de abuso de confianza (-15), las controversias con clientes (-9) y la oportuna identificación de falsedad de información con empleados de nuevo ingreso (-9).

En este contexto también se evidencio un menor ocultamiento o probable disminución de complicidad entre empleados, toda vez que la falta de apego a las políticas y directrices de la empresa se detecto con mayor frecuencia (+9), este dato que puede parecer contradictorio de ninguna manera puede considerarse como un hecho aislado, pues sin duda alguna la identificación de violaciones a la política, necesariamente requiere complicidad en su ocultamiento o franqueza en su reporte, aunque también es factible que se trate de una optimización en la supervisión de personal.

Ante la aparición de este dato relacionado al liderazgo dentro de la investigación, puede ser considerado como otro tema específico de estudio, toda vez que los supervisores al ser seleccionados, además de compartir los valores de la organización, deben también contar con competencias tanto técnicas como de desarrollo humano, así como un perfil de contratación distinto al del personal operativo.

Con relación a las habilidades antes citadas a través de este test no fueron detectadas o quizá su probable identificación con este instrumento, al no ser el objetivo de la investigación, no se correlaciono de manera clara, la influencia de los intereses y valores de una persona, en relación al trato que ejerce con otros en los procesos de cuidado, guía, supervisión, corrección y/o sanción, a causa del desempeño y desenvolvimiento en grupo.

Con respecto al perfil y características , en principio definidas, los datos que han sido encontrados demuestran que la aportación del Test de Zavic, en este caso, alineado a la estrategia empresarial incide de manera positiva en el abatimiento de los índices de rotación, siendo además un elemento adicional para la toma de decisiones en la selección de personal, pudiendo ser correlacionados sus resultados con los valores empresa-individuo, confirmando así la hipótesis planteada en este estudio.

A pesar de lo anterior, es necesario reiterar que los resultados aislados de una sola prueba o test, no deben ser considerados como definitivos, ya que deben estar acompañados por otros instrumentos y/o estrategias que sean correspondientes con las condiciones buscadas, en este caso el Test de Zavic mostró su valía, en el nivel de aplicación, en tanto sus características son compatibles con el proceso y recursos asignados en el esquema de trabajo, con la instrumentación de este test se logró responder a las necesidades de información de la empresa con relación a características específicas de candidatos.

Como un dato adicional, los datos sugieren que probablemente el ejercicio de actividades de coordinación de grupo está también relacionado con valores e interese individuales, en este caso, quizá personas con mayor preparación y conocimientos de la búsqueda de datos, podrían responder de manera diferente al test, esto es, para casos de personal operativo parece ser adecuado, para el caso

de personal con cargo de jefes, o gerencia baja o media, puede requerirse otro tipo de instrumentos.

Al hablar de los casos de baja relacionados con procesos de supervisión y administración de personal cabe destacar que aparentemente la falta de un acertado proceso crea condiciones también precursoras de baja de empleados.

Por otro lado, en la estabilidad del personal en la empresa quizá también pueden influir otros aspectos, por ejemplo las condiciones económicas y alternativas del mercado laboral, o bien, la evolución y cambio del comportamiento de grupo social, familia nuclear o dinámica cultural, aspectos donde destaca en importancia la perspicacia, capacidad de análisis y oportunidad, para la inserción de herramientas de evaluación psicológica en tiempo y forma.

Luego entonces, quedan algunas preguntas por resolver para la posible realización de otro estudio, ¿es el test de zavic un instrumento adecuado, para hacer uso de él con personas con mayor formación educativa?, ¿Influye el grupo socioeconómico al que pertenece el candidato con los resultados observados?, ¿en el caso del personal con responsabilidad de supervisión, es factible identificar áreas de oportunidad para prever la generación de conflictos por el trato inadecuado de los jefes?

En materia de rotación de personal, es también de interés preguntarse ¿en que medida influyen las condiciones del mercado laboral, en la permanencia de empleados?, ¿a través de la aplicación del test, es factible encontrar elementos que coadyuven a la instrumentación de estrategias que beneficien el clima organizacional?

Probablemente la respuesta a los anteriores cuestionamientos pueda obtenerse con un análisis y estudio futuro de otro caso de investigación que permita generalizar los resultados obtenidos, toda vez que al tratarse del caso de una empresa de servicio las condiciones sociambientales, pueden ser diferentes a las de una empresa perteneciente a la industria de la transformación u otras.

Así mismo, el rol asumido por el psicólogo para la identificación, evaluación e instrumentación de esta herramienta puede llevarle a encontrar otros exámenes con similar objetivo, sin embargo es ahí donde habrá de evaluar el más apegado con la población, objetivo, los alcances y elementos de apoyo, para su intervención, por ejemplo el software de Savvy Recruiter, tiene en un módulo el mismo objetivo, pero su aplicación es costosa al requerir aplicaciones interactivas que exigirían de una PC por evaluado y un mayor tiempo de aplicación o el examen Hartman, cuya aplicación, calificación e interpretación, de igual manera requiere de más tiempo, ambos instrumentos pueden ser eficaces en otras circunstancias, bajo las condiciones de estudio, sin duda que el uso del test de Zavic respondió a las expectativas inicialmente planteadas, sin necesidad de recurrir en inversiones adicionales de tiempo o gastos.

Adicional al esquema de la gestión de capital humano es menester involucrar aspectos que faciliten la conformación de una cultura laboral compatible con el interés institucional y de beneficio a la comunidad, tanto la que le integra como de aquellos lugares donde se irradie.

Es recomendable que, para también dar cumplimiento a las directrices en materia de mejores prácticas empresariales, requerimiento para empresas que aspiran a cotizar en el mercado de valores, a la par de optimizar los procesos de evaluación se formaliza el código de ética de los trabajadores y la definición de estándares de conducta, para lo cuál sugerimos los siguientes contenidos:

Código de Ética

1. Trabajar por un objetivo común.
2. Ponderar la honestidad como una norma, tanto en el trabajo como en la vida cotidiana.
3. Reconocer la constancia como un medio para el logro de objetivos.
4. Priorizar el intercambio de experiencias entre empleados, tanto colegas como jefes.
5. Ser congruente al asumir responsabilidades y la confianza con que le son asignadas.
6. Trabajar con lealtad a la familia, la empresa y consigo mismo.
7. Fomentar, motivar y mantener conocimientos actualizados que favorezcan el desarrollo.
8. Ser responsable de los resultados individuales y corresponsables de los resultados del equipo y la imagen empresarial.
9. Participar y crear procesos de mejora continua.
10. Hacer las cosas con entrega, esmero, exactitud y pasión.

El apego a estos principios éticos hacen sentido con el respeto, honestidad e integridad, valores imprescindibles para el desarrollo armonioso del trabajo en la empresa, estos valores pueden constituir una parte esencial de la cultura corporativa y una pieza fundamental de la calidad de vida en la empresa, así mismo, operan bajo la premisa fundamental de estar regidos por directrices y ordenamientos, cuya observancia y cumplimiento sea indispensable para el entorno.

Evidentemente la conjunción de esos valores forman parte de una cultura organizacional, pero para asegurar su aplicación es necesario formalizarlos y establecer un marco de referencia común que unifique criterios y oriente las acciones de todos los empleados para ello el psicólogo, como especialista de intervenciones en la conducta, tanto en lo individual como en lo grupal, tiene un rol estratégico para el diseño, la difusión, el mantenimiento y mejora de prácticas empresariales, en este marco de acción debe estar presente el establecimiento de estándares de conducta que permita a los empleados conocer sus obligaciones de carácter ético, hacia la empresa, inversionistas, clientes, acreedores, proveedores, competidores, autoridades e incluso el medio ambiente, en su carácter de representantes, formales o no, de la empresa, sin olvidar su responsabilidad en materia de salud ocupacional, seguridad y el manejo adecuado de diferencias de opinión.

Es imprescindible, también, establecer los criterios básicos para normar el comportamiento, incluyendo la claridad necesaria en la aplicación de sanciones.

El conocimiento de las normas relativas a los enunciados anteriores ayudaran al empleado a tomar decisiones correctas al realizar su trabajo, teniendo la responsabilidad de establecer y mantener relaciones basadas en la integridad y el respeto, construyendo y reforzando los procesos sociales.

Consideramos como un elemento de vital importancia que integrado el código y los estándares de conducta se creen las condiciones que faciliten el establecimiento del contrato psicológico con el empleado, probablemente, recabando la firma de compromiso de todos los miembros de la empresa, independientemente del rango del empleado, incluyendo a los miembros del consejo o altos directivos, quienes deben ser los principales promotores de la medida, cuidar la compatibilidad con los preceptos sindicales y siendo lo bastante claros y objetivos, para que sea entendido por todos.

Sin duda alguna que pretender asumir que el tema está bastante discutido sería finalizar con un simplista planteamiento de una característica humana, tan compleja que el tópico resulta interminable, como infinita es la evolución de los grupos sociales.

Como observación final es importante reconocer que una investigación de este tipo, más allá de hacer patente la utilidad de instrumentos y estrategias que benefician a la empresa con el papel responsable del psicólogo, deja tareas y temas por abordar para dar continuidad y certeza al bien ganado reconocimiento de su contribución, espacio que no debemos darnos el lujo de perder, por el contrario, debemos crear un continuo y permanente interés por aprovechar las bondades que la Psicología ofrece.

REFERENCIAS

1. Acevedo, Alejandro. (2004). **Aprender Jugando**, volumen 1, México, D.F.: Limusa.
2. Aiken, L.R. (1996). **Tests Psicológicos y Evaluación**. México, Prentice Hall.
3. Anastasi, Anne y Urbina, Susana (1998). **Tests Psicológicos**, 7ª ed, México, D.F.: Prentice Hall.
4. Ardila, R. (1978). **La Profesión del Psicólogo**. México, Trillas
5. Barrat, P. (1990). **Fundamentos de los Métodos Psicológicos**. México, Limusa.
6. Baron, Robert A. (1996). **Psicología**. 3ª edición, México, D.F.: Prentice-Hall.
7. Bunge, M. (1981). **Epistemología**. México, Ariel.
8. Chávez, S. Guillermo. (2002). **Manual Para El Diseño de Normas de Competencia Laboral. Normas de Empresa**. México, D.F.: Panorama.
9. Cohen, R. (1999). **Pruebas y Evaluación Psicológica**. México, Mc. Graw-Hill.
10. Deleuze, G (1996). **Empirismo y Subjetividad**. Barcelona, Gedisa.
11. Grados, J. y E. Sánchez (1993). **La entrevista en las Organizaciones**. México, Manual Moderno.
12. Grados, J. (1988). **Inducción, Reclutamiento y Selección**. México, Manual Moderno.
13. González, F. (2002). **Sujeto y Subjetividad. México, Una Aproximación Histórico Cultural**. Thomson Learning.
14. Gregory, R. (2001). **Evaluación Psicológica. Historia, Principios y Aplicaciones**. México. Manual Moderno.

15. Fletcher, Shirley. (1997). **Análisis de Competencias Laborales. Herramientas y Técnicas Para Analizar Trabajos, Funciones y Puestos.** México, D.F.: Panorama Editorial.
16. García, L.; Moya, S. y Rodríguez, S. (1992). **Historia de la Psicología.** Madrid, Siglo XXI.
17. Hernández, S. Roberto y Colaboradores. (2003). **Metodología de la Investigación.** 3ª edición, México, D.F. Mc Graw Hill.
18. Hothersall, D. (1997). **Historia de la Psicología.** México, Mc Graw Hill.
19. Iglesia, Gabriela de la. (Septiembre,2003) **“Psicología Laboral y Organizacional”**, Infojobs (En red), Disponible en: www.gestiopolis.com
20. **Ley Federal del Trabajo.** (2003). México, D.F.: Themis.
21. López, S. (1995). **Historia de la Psicología en México.** México, Ceapac.
22. Lozano, N. y Peña, S. (2000). **Análisis de la Titulación a Nivel Licenciatura de Psicología Organizacional en la ENEPI.** México, Autor.
23. Reyes, A. (1971). **Administración de Personal.** México, Limusa.
24. Schultz, Duane P. (1991). **Psicología Industrial,** 3ª Ed., México, D.F.: Mc Graw Hill.
25. Smith, H. y Wakeley J. (1977). **Psicología de la Conducta Industrial.** México, D.F.: Mc Graw Hill.
26. Sociedad Mexicana de Psicología (2002), **Código Ético del Psicólogo,** México, D.F.: Trillas.
27. Sociedad de Psicología Aplicada. (2004) **Manual de Aplicación e Interpretación del Test de Personalidad Sobre valores e Intereses (Zavic),** México, D.F.: Autor.
28. Valderrama, P. y Colaboradores. (1994). **Evolución de la Psicología en México.** México, D.F.: Manual Moderno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia (1994) **Administración de Recursos Humanos**. México, Trillas.
2. Cavazos, F. Baltasar y colaboradores. (1997). Nueva **Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada**. México, D.F.: Trillas.
3. Hirsch A. (1988). **México, Valores nacionales. Visión Panorámica sobre Investigación de Valores Nacionales**. México. Gernika.
4. Hoffman, E. (2002). **Tests Psicológicos**. Barcelona, España, Paídos.
5. Kerlinger, F.N. (1988). **Investigación del Comportamiento Técnicas y Metodología**. México. Mc Graw Hill.
6. Kimble. G.; Garmezy, N. y Zingler, E. (1992). **Fundamentos de Psicología General**. México, Limusa.
7. Nunnally, J.C. y Bernstein, N.I.H. (1997). **Teoría Psicométrica**. México. Mc Graw Hill.
8. Peiró, J. y Prieto, F. (2002). **Tratado de Psicología del Trabajo**. Madrid, Síntesis
9. Siegel, S. **Estadística no Paramétrica**, México, D.F.: Trillas
10. Stevenson, William J. (1981). **Estadística Para Administración y Economía**, México, D.F.: Harla.
11. UNAM- Facultad de Estudios Superiores Iztacala. (2001). **Manual de Titulación. Carrera de Psicología**. 6ª edición, México, D.F.: Autor

DESCRIPTIVA DE PUESTO

DATOS GENERALES	
Nombre del puesto:	
Titular del puesto:	
Puesto al que reporta:	
Sucursal:	Area:
Departamento:	Fecha:
Analista:	
Objetivo General. Propósito de existir el puesto en la organización:	
Areas de efectividad:	
Funciones:	
Conocimientos teóricos o prácticos para desempeñar el puesto:	
Experiencia	
Amplitud gerencial:	
Toma de decisiones	

Responsabilidad de Equipo y Personas	
Alcance jerárquico::	
<pre> graph TD A[Jefe del jefe inmediato] --- B[Jefe inmediato] B --- C[Titular] C --- D1[Puestos del mismo nivel del titular] C --- D2[Puestos del mismo nivel del titular] D1 --- E1[Puestos del mismo nivel del titular] D1 --- E2[Puestos del mismo nivel del titular] D1 --- E3[Titular] D1 --- E4[Puestos del mismo nivel del titular] D1 --- E5[Puestos del mismo nivel del titular] D2 --- E6[Puestos del mismo nivel del titular] D2 --- E7[Puestos del mismo nivel del titular] D2 --- E8[Puestos del mismo nivel del titular] D2 --- E9[Puestos del mismo nivel del titular] D2 --- E10[Puestos del mismo nivel del titular] </pre>	
Objetivos generales de los puestos que reportan al titular:	
Relaciones internas:	
C O N	P A R A
Relaciones externas:	
C O N	P A R A

PERFIL DEL PUESTO

Características que debe tener el candidato para ocupar el puesto:					
EDAD	DE	A (OBSERVACIONES)			
SEXO	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO (OBSERVACIONES)		
ESTADO CIVIL	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO (OBSERVACIONES)		
ESCOLARIDAD	PRIM.	SEC.	COMER.	BACH	LIC
PRESENTACION	DESEABLE.	BUENA	EXCELENTE (OBSERVACIONES)		
EXPERIENCIA EN PUESTO(S) Y/O AREA(S):					
EXPERIENCIA MINIMA (EN PUESTOS) SIMILARES:					
HORARIO DE TRABAJO:					
DE A DE Hrs. A Hrs.					
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO DE OFICINA:					
(SI) (NO) CUALES:					
DISPONIBILIDAD DE HORARIO		SI		NO	
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:		SI		NO	
DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA		SI		NO	
CONOCIMIENTOS EN:					
ESPECIFIQUE QUE EQUIPO Y/O BIENES TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD:					
ESPECIFIQUE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS Y/U OPERACION:					
ESPECIFIQUE RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE VALORES:					

CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

INTELIGENCIA	NORMAL	SUPERIOR	
TRABAJO BAJO PRESION	SI	NO	
FRECUENCIA:			
TOLERANCIA A LA FRUSTRACION:	SI	NO	
FACILIDAD DE PALABRA:	SI	NO	
SOCIABILIDAD:	SI	NO	
SEGURIDAD EN SI MISMO:	SI	NO	
CAPACIDAD DE OBSERVACION:	SI	NO	
OTRAS: (ESPECIFICAR)			
A U T O R I Z A C I O N E S			
_____	_____	_____	_____
TITULAR DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA	RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DEL TEST DE ZAVIC

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACIÓN, USTED ENCONTRARÁ UNA SERIE DE SITUACIONES QUE LE VAN A SUGERIR 4 RESPUESTAS, LEA CADA UNA DE ELLAS CUIDADOSAMENTE Y ANOTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS, EN EL PARÉNTESIS QUE CORRESPONDA, UN NÚMERO DE LA SIGUIENTE MANERA:

EL NÚMERO 4 CUANDO LA RESPUESTA LE SEA MÁS IMPORTANTE.

EL NÚMERO 3 CUANDO LE SEA IMPORTANTE PERO NO TANTO COMO LA ANTERIOR.

EL NÚMERO 2 CUANDO LA PREFIERA MENOS QUE LAS ANTERIORES.

EL NÚMERO 1 CUANDO TENGA MENOS IMPORTANCIA.

NO DEBEN REPETIRSE LOS NÚMEROS EN UNA MISMA SITUACIÓN, SIEMPRE SERÁ 1, 2, 3 Y 4 SEGÚN SEA SU PUNTO DE VISTA. **NO CONTESTE NADA EN ESTE CUADERNILLO, HÁGALO EN LA HOJA DE RESPUESTAS, NO DEJE NINGUNA SIN CONTESTAR.**

EJEMPLO:

NOTA: ESTE EJEMPLO **NO SE DEBERÁ** CONTESTAR EN LA HOJA DE RESPUESTAS.

ME ENCUENTRO SENTADO FRENTE A UN VIDRIO QUE ESTÁ SUCIO, A MÍ NO ME GUSTA ESTA SITUACIÓN, LO QUE HARÍA ES:

- A) LO LIMPIARÍA.
- B) LE DIRÍA AL LIC. QUE SI LO MANDA A LIMPIAR.
- C) LE DIRÍA A LA SRA. DEL ASEO QUE LO HAGA.
- D) ME GUARDARÍA LA PENA Y ME QUEDARÍA CALLADO.

COMO HA VISTO ES MUY SENCILLO, AHORA CONTINÚE CON LOS SIGUIENTES 20 EN SU HOJA DE RESPUESTAS.

1) SI UD. TUVIERA LA HABILIDAD Y CONDICIONES ADECUADAS, A QUÉ SE DEDICARÍA:

- a) A modificar todos los jardines de la ciudad.
- b) A obtener logros por medio de la política.
- c) A prestar dinero a altos intereses.
- d) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2) CUANDO VE UN ACCIDENTE, USTED:

- a) Se pone a orar con la persona accidentada.
- b) Pide una ambulancia.
- c) Cuida las pertenencias del accidentado.
- d) Trata de detener al culpable.

3) ES UD. UN MAESTRO DE PRIMARIA Y UNO DE SUS ALUMNOS LE OFRECE UN COSTOSO OBSEQUIO CON EL FIN DE OBTENER UNA MAYOR CALIFICACIÓN, USTED:

- a) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.
- b) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar
- c) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque UD. Sabe que es inteligente.
- d) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

4) AL CONDUCIR SU AUTOMÓVIL POR DESCUIDO UD. PASA UN ALTO, EL AGENTE DE TRÁNSITO LO DETIENE Y PARA PERMITIRLE CIRCULAR NUEVAMENTE, LO SOLICITA CIERTA SUMA DE DINERO, USTED:

- a) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
- b) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
- c) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
- d) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

5) PREFIERE UNA AMISTAD QUE:

- a) Sea atractivo y le guste reparar desperfectos en su hogar.
- b) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
- c) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.
- d) Le interese emprender negocios.

6) SI AL LLEGAR A SU TRABAJO ENCUENTRA EN EL BAÑO UN RELOJ EN EL LAVABO, UD.:

- a) Trata de encontrar a su dueño.
- b) Lo reporta a sus superiores y lo entrega.
- c) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen.
- d) Lo deja donde lo encontró.

7) UN BUEN GOBIERNO DEBERÍA:

- a) Ayudar a las clases necesitadas.
- b) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
- c) Buscar los mejores líderes de su partido.
- d) Permitir que la religión sea oficial.

8) UN AMIGO SUYO DESEA OBTENER UN ASCENSO DENTRO DE SU TRABAJO, UD. LE ACONSEJA:

- a) Que sea cumplido y eficiente.
- b) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que él no es perfecto.
- c) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
- d) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9) SI LUIS AL LLEGAR A SU CASA OBSERVA QUE ESTÁN ROBANDO AL VECINO LAS LLANTAS DE SU AUTOMÓVIL, ÉL:

- a) Llamaría a la policía.
- b) Llamaría a su vecino.
- c) Pediría a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán del robo, por guardar silencio.
- d) Mejor no haría nada y se metería a su casa.

10) UN EMPLEADO DE 60 AÑOS QUE HA SIDO LEAL A LA EMPRESA DURANTE 28 AÑOS, SE QUEJA DEL EXCESO DE TRABAJO, LO MEJOR SERÍA:

- a) Pedir un aumento de sueldo.
- b) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.
- c) Que recurra a su guía espiritual para que le diga como se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado.
- d) Que solicite una persona para que le ayude.

11) USTED VISITA A UN AMIGO ENFERMO Y LO MEJOR SERÍA:

- a) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.
- b) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a citas médicas.
- c) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpieza.
- d) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.

12) AL SALIR DE VIAJE, SUS VECINOS LE PIDEN CUIDAR SU CASA, DURANTE SU AUSENCIA USTED:

- a) Les dice que no, 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 brinden 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 UD. Tiene prisa.
- d) Lo llevaría a su casa pero le cobra a la mamá por el tiempo que UD. Perdió por andarla buscando.

14) SI UD. VIVIERA EN PROVINCIA Y TUVIERA MÁS ENTRADAS DE LAS QUE NECESITA, QUÉ 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 UD. Simpatiza.

15) SU HIJO HA DEJADO SUS ESTUDIOS POR UN TIEMPO, USTED:

- a) Le sugiere que vea a los maestros para que les propongan que lo ayuden.
- b) Que haga lo que quiera pues ya está grande.
- c) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
- d) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16) A QUÉ ACTIVIDAD PREFERE 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; AL SABERLO USTED:

- a) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.
- b) Le sugiere a su familia que lo lleven a centros de integración juvenil para que lo ayuden.
- c) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.
- d) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no ser rechazado.

18) SU ESPOSA LE COMENTA QUE AL TERMINAR DE REALIZAR SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS LE QUEDA MUCHO TIEMPO LIBRE, USTED LE SUGIERE:

- a) Que emplee su tiempo como catequista de 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 centros recreativos si fuera posible.

19) QUIERE PEDIR UN FAVOR A UN CONOCIDO, QUE BENEFICIARÁ A LA EMPRESA PARA LA CUAL TRABAJA:

- a) Le explica los motivos y necesidades por los cuáles 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 que sea él quien pida el favor y explique la necesidad.

20) ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OCUPACIONES ESCOGERÍA?

- a) Trabajar en forma independiente.
- b) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.
- c) Dedicarse a estudios de la iglesia.
- d) Trabajador social.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

FIN

ANEXO III

HOJA DE RESPUESTAS DEL TEST DE ZAVIC

NOMBRE: _____

FECHA: _____

ESCOLARIDAD: _____

EDAD: _____

PUESTO: _____

1.- A ()		5.- A ()		9.- A ()		13.- A ()		17.- A ()
B ()		B ()		B ()		B ()		B ()
C ()		C ()		C ()		C ()		C ()
D ()		D ()		D ()		D ()		D ()

2.- A ()		6.- A ()		10.- A ()		14.- A ()		18.- A ()
B ()		B ()		B ()		B ()		B ()
C ()		C ()		C ()		C ()		C ()
D ()		D ()		D ()		D ()		D ()

3.- A ()		7.- A ()		11.- A ()		15.- A ()		19.- A ()
B ()		B ()		B ()		B ()		B ()
C ()		C ()		C ()		C ()		C ()
D ()		D ()		D ()		D ()		D ()

4.- A ()		8.- A ()		12.- A ()		16.- A ()		20.- A ()
B ()		B ()		B ()		B ()		B ()
C ()		C ()		C ()		C ()		C ()
D ()		D ()		D ()		D ()		D ()

ANEXO IV

Registro de resultados test de ZAVIC

Nombre: _____ Edad: _____ Fecha: _____

VALORES					INTERESES				
ITEM	MORAL	LEGALIDAD	INDIFERENCIA	CORRUPTO	ITEM	ECONÓMICO	POLÍTICO	SOCIAL	RELIGIOSO
3	A	B	C	D	1	C	B	A	D
4	D	C	A	B	2	C	D	B	A
6	A	B	D	C	5	D	B	A	C
8	B	A	C	D	7	B	C	A	D
9	B	A	D	C	10	A	B	D	C
12	B	D	A	C	11	A	D	B	C
13	A	B	C	D	14	A	B	C	D
15	D	C	B	A	16	A	B	D	C
17	D	B	A	C	18	B	C	D	A
19	A	D	B	C	20	A	B	D	C
TOTAL					TOTAL				

40									40
36									36
35									35
34									34
32									32
30									30
28									28
26									26
24									24
22									22
20									20
18									18
16									16
14									14
12									12
10									10
8									8
6									6
4									4
2									2
	MORAL	LEGALIDAD	INDIFERENCIA	CORRUPTO	ECONÓMICO	POLÍTICO	SOCIAL	RELIGIOSO	

A
L
T
O

M
E
D
I
O

B
A
J
O