



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“El uso de la tecnología en las pruebas psicométricas
para la atracción de talento y selección del mismo”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

Carolina Jimeno Delgadillo

Director: Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle

Dictaminadores: Mtro. Ángel Francisco García Pacheco

Lic. José Esteban Vaquero Cázares



Los Reyes Iztacala, Estado de México, Enero 2015



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.

ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción.....	6
Capítulo I. Antecedentes.....	10
1.1 Definición de Psicología.....	10
1.2 Definición de Psicología Organizacional.....	11
1.2.1 Desarrollo de la Psicología Organizacional.....	12
1.3 Administración Clásica.....	14
1.3.1 Precursores de la Psicología Organizacional.....	14
1.4 Surgimiento de las pruebas psicométricas en las organizaciones.....	21
1.4.1 Primera y segunda guerra mundial.....	21
Capítulo II. Enfoques Teóricos.....	25
2.1 Psicoanálisis.....	25
2.2 Psicología Humanista.....	29
2.3 Psicología Conductual.....	31
2.4 Psicología Cognitivo-Conductual.....	33
Capítulo III. Atracción de Talento, Reclutamiento y Selección de Personal.....	36
3.1 Atracción de talento humano.....	36
3.2 Reclutamiento.....	38

3.2.1 Familiarización con el cargo.....	38
3.2.2 Fuentes de reclutamiento.....	39
3.2.2.1 Fuentes internas.....	39
3.2.2.2 Fuentes externas.....	44
3.3 Selección.....	45
3.3.1 Proceso de entrevista.....	45
3.3.2 Elección del candidato.....	46
Capítulo IV El uso de la tecnología en la atracción de talento, pruebas psicométricas y selección de personal.....	48
4.1 Atracción de talento.....	48
4.2 La tecnología en la selección de personal y las pruebas psicométricas en las organizaciones.....	53
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	68
Anexo.....	73

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá a quien vi esforzarse y levantarse por mis hermanos y por mí, a quien incondicionalmente fue mi amiga, mi cómplice, mi apoyo. Gracias mamá por tu esfuerzo y valentía que demostraste en cada momento de éste proceso.

A mi papá que a pesar de la distancia estuviste para resolver mis dudas, y cuando te tuve a mi lado estuviste y sigues estando para escucharme, apoyarme y hacerme sentir que siempre vas a estar para mí, por todo el cariño, gracias.

A Edgar que durante estos nueve años que ha permanecido a mi lado me ha demostrado apoyo, esfuerzo, me ha alentado a seguir, gracias, por el cariño, las vivencias, por ser el gran esposo que hasta ahora has sido, te amo.

A mis hermanos, Hugo, Xenia y Yessica, por el apoyo que me han brindado, por estar conmigo, escucharme, hacerme reír, por ser mis hermanos y haberme hecho vivir maravillosos momentos, gracias.

DEDICATORIA

El haber concluido esta etapa de mi vida da cuenta de la dedicación, el esfuerzo, la perseverancia y el compromiso adquirido para poder lograrlo.

El camino no ha sido fácil y en el andar he madurado, he aprendido, he crecido como persona, y el resultado de todo es satisfactorio.

Todo lo logrado lo dedico a la persona que día a día me motiva, aquella persona que me hace seguir aprendiendo, con quien me comprometo a apoyarlo y guiarlo en su camino, a mi hijo Alejandro, a quien amo demasiado.

RESUMEN

El reclutamiento y selección de personal se basa en la búsqueda de un candidato que cubra el perfil requerido en las empresas para laborar en cierto puesto, el psicólogo incursiona desde elaborar el perfil de la vacante hasta la contratación del candidato adecuado. Para poder seleccionar a la persona adecuada es necesario recorrer diversas técnicas, en un inicio se busca la manera más adecuada para convocar a los candidatos, posteriormente se entrevista a los candidatos, se realiza una evaluación por medio de test psicométricos, hasta elegir al indicado para el puesto de entre los candidatos.

En la actualidad las prácticas de atracción de talento, reclutamiento y selección del mismo tienden a hacer uso de la tecnología, tanto en la atracción como en la evaluación psicológica y el reclutamiento, lo cual permite mayor rapidez y eficacia.

Por lo anterior el objetivo de la presente tesina es mencionar las herramientas que se utilizan en las organizaciones para la atracción de talento humano y selección del mismo así como la integración de la tecnología para facilitar dichos procesos.

INTRODUCCIÓN

Entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudios de la psicología organizacional. Se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella.

Para poder abordar la historia de la psicología organizacional es importante conocer la definición de psicología, la cual se presenta en el primer capítulo. Además de abordar los grandes momentos de la psicología organizacional en donde Moore (1980, citado en Rodríguez 1999) divide en tres grandes periodos la consolidación de la psicología del trabajo y de las organizaciones -Industrial u organizacional. El primero va de 1910 a 1940, denominado como teorías con pretensiones universalistas; el segundo que abarca de 1940 a 1960, denominado como periodo de generalizaciones empíricas y el tercero, que va de 1960 a la fecha, en el que las teorías se generan a partir de fenómenos concretos.

Los tres periodos anteriormente mencionados comienzan desde la creación de pruebas que permitieran estudiar los factores del ambiente en la productividad y el rendimiento, este último entendido como las motivaciones, la moral, las relaciones humanas, la comunicación, y la organización social; lo cual impulsa a los psicólogos a seguir investigando, ya no únicamente en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo; además de desarrollar el estudio de las organizaciones, mediante: evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral.

Es de suma importancia conocer qué influencia tuvo la administración científica en el desarrollo de la psicología organizacional, además de los aportes que hicieron a

esta los representantes de dicha administración científica, Frederik W. Taylor y Henry Fayol.

Mientras que las dos guerras mundiales también hacen su contribución a la psicología organizacional, ya que en estas se encargan los psicólogos de seleccionar a los soldados, por medio de la evaluación de sus habilidades y colocándolos en el puesto más adecuado, siendo este un parteaguas para las pruebas psicométricas utilizadas en el reclutamiento y selección de personal.

En el segundo capítulo se abordarán algunas de las corrientes teóricas que han trabajado la psicología organizacional, tales como el Psicoanálisis, la psicología humanista, la psicología conductual y finalmente la psicología cognitivo conductual.

En la teoría psicoanalítica las empresas son vistas desde los grupos, ya que como Harsch (1985) menciona que aun cuando Freud se concentró en la conducta individual, así como en el efecto terapéutico del psicoanálisis, procuró extender la aplicación de sus ideas a la teoría de los grupos y de las organizaciones. Cabe aclarar que a pesar de que su obra estuvo dirigida principalmente al desarrollo de teorías y conceptos, dichas ideas han influido en lo que se conoce como dinámica de grupo.

En cambio el enfoque humanista trata de ver al trabajador como una persona que, además de necesitar un salario, requiere desarrollo personal y profesional, un reconocimiento por parte de la empresa, además de sentir que pertenece a esta.

En el enfoque conductual el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004).

El enfoque Cognitivo Conductual trata de comprender los procesos cognitivos mediacionales que ocurren en el individuo dentro del curso de cambio conductual. Las actitudes, creencias, expectativas, atribuciones, constructos y esquemas cognitivos son tratados como formas de conducta sujetas a las leyes de aprendizaje.

La inserción del enfoque cognoscitivo en la industria actualmente incluye también la investigación acerca de las actitudes hacia el trabajo, reducción de estrés, desarrollo organizacional, relaciones laborales, equipos de trabajo, liderazgo, clima laboral, negociación y cambio organizacional, entre otros (Rodríguez y Posadas, 2005).

El capítulo tercero se enfoca en la selección de personal, en donde las entrevistas, la contratación y la orientación de nuevos empleados son destrezas específicas. Mientras se practiquen de manera adecuada estas destrezas puede modificar directamente a muchas áreas de problemas organizacionales comunes, tales como la rotación de personal, el espíritu de trabajo y el ausentismo (Diane, 1986).

Se da un panorama de los medios que el psicólogo utiliza para el reclutamiento y selección de personal, eligiendo las características que se requieren para el puesto. Es por ello que es necesario realizar una investigación sobre los deberes y las responsabilidades del cargo.

De tal forma pasar a la selección que es un proceso en el cual se trata de encontrar a la persona que cubra el perfil adecuado, para la empresa. Alguno de los métodos utilizados en la selección son las entrevistas y la evaluación psicológica por medio de test psicométricos.

En dicho capítulo también se habla de la atracción de talento humano la cual va a permitir que tanto las personas como las organizaciones logren cumplir sus objetivos.

La atracción de talento humano busca cubrir los requerimientos del personal y de la organización, de tal forma que se busca obtener el talento de la personas aplicado a la empresa, remunerándolo.

Finalmente en el cuarto capítulo se habla sobre la tecnología utilizada en el proceso de atracción de talento, selección de personal. Se mencionara cómo es que la atracción de talento se ayuda de la web para poder contactar de manera más rápida a un mayor número de candidatos para algún puesto deseado, o simplemente para intercambiar información que permita conocer, de manera casi inmediata, un poco sobre el perfil laboral de los candidatos.

Se da un panorama de la forma en que la tecnología entra en la selección de personal y como se va haciendo uso de esta, hasta llegar a colocar a las pruebas psicométricas computarizadas como medio importante para el proceso.

En la actualidad la utilización de la tecnología en el reclutamiento y selección de personal ha ido incrementando debido a que la confiabilidad en las pruebas psicométricas computarizadas es más eficaz que aquellas realizadas de manera manual.

Dado las actualizaciones que han surgido por medio del uso de la tecnología la presente tesina tiene como objetivo mencionar las herramientas que se utilizan en las organizaciones para la atracción de talento humano y selección del mismo y la integración de la tecnología para facilitar dichos procesos.

I. ANTECEDENTES

Desde hace ya varios años la psicología ha realizado diversos aportes al estudio y comprensión del comportamiento humano, así como su relación con el medio en que se desarrolla y las personas de las que se rodea. Dicho estudio se ha visto permeado por varias teorías psicológicas, las cuales han analizado cada una de las áreas en las que se desenvuelve el ser humano, entre las cuales se encuentra lo familiar, lo social, lo educativo, lo laboral, entre otras. Siendo esta última la cual se abordará en el presente trabajo referente a la selección laboral, atracción de talento y reclutamiento del mismo.

Para poder abordar el tema de la psicología organizacional es de suma importancia conocer el pasado de esta para poder comprender cómo es que ha ido evolucionando hasta nuestros días.

1.1 Definición de psicología

Debido a que existen diversas formas de definir a la psicología solo se retomarán algunas de estas.

Para Blum (1992) la psicología es el estudio de la especie humana, ayudada de la metodología científica. De manera similar Rodríguez (1999) la define como el estudio científico de la conducta, este último menciona como propósito de la psicología el crear un mayor bienestar y calidad de vida.

En cambio para Ribes y López (1985) la psicología tiene como objeto de estudio “la interacción del organismo total con su medio ambiente, físico, biológico y/o social, interacción que se define con el rubro de conducta”.

Una vez definida la psicología iniciaremos por conocer el surgimiento del estudio del comportamiento del ser humano.

1.2 Definición de la psicología organizacional

La psicología de las organizaciones es el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto (Rodríguez, 1999).

Para French (citado en Quintana, 2003) la organización es como una red esencialmente dirigida por personas y orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúan.

En este trabajo la definición a la cual nos apegaremos es a la proporcionada por Vargas y Velasco (1998), la cual nos dice que la psicología organizacional es el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización.

Por lo anterior hemos de comprender que el objeto de estudio es el comportamiento del ser humano dentro de una organización empresarial, cuya organización debe coordinar, de manera lógica y consciente, las actividades que requiera, para Chiavenato (2007), una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo.

Aclarado lo anterior pasaremos a hablar sobre los inicios de la psicología organizacional que se protagoniza por ingenieros, administradores y sociólogos. De acuerdo con Rodríguez (2004) esta surge en Estados Unidos, y de la necesidad de los patronos, ya que existen desacuerdos por parte de los empleados en cuanto a las condiciones laborales. Tratando de resolver las problemáticas se pretendía: a) lograr un incremento de productividad en las empresas, b) establecer principios científicos de administración y de dirección universales, basados en una concepción formalista de la organización y c) desde un enfoque estructuralista y global, eliminar las grandes dosis de irracionalidad y

de arbitrariedad existentes en las empresas de la época. Todo esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de patronos.

1.2.1 Desarrollo de la psicología organizacional

En 1910 la necesidad de los ingenieros y administradores los lleva a solucionar cuestiones de eficacia, tal es el caso del ingeniero Frederik W. Taylor quien trata de solucionar el problema estudiando a los empleados y creando métodos que le permitieran hacer más eficaz el trabajo y poder elevar la producción, que en ese momento era su interés, sin alejarse del científico.

Hacia el año de 1913 se publica el primer texto sobre psicología organizacional, elaborado por el psicólogo Hugo Münsterberg, en donde presenta investigaciones sobre la eficacia en la industria.

Münsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, además de aplicar estadística rudimentaria para analizar los resultados de sus estudios (Landy y Conte, 2005).

Contemporáneo a Münsterberg, Cattell realiza estudios sobre las diferencias individuales, de las cuales encontró que las diferencias individuales eran propiedades más confiables, y que además facilitaban comprender la conducta de una manera más completa.

A partir de estos surgen diversas aportaciones hechas por psicólogos, como la de Walter Scott y Walter Van Dike Bingham, quienes desarrollaron métodos para la selección y capacitación de selección en ventas y en el año de 1917 ubicaron a más de un millón de reclutas para el ejército, utilizando una prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseñada para la evaluación individual), la cual adaptaron para su publicación masiva (Landy y Conte, 2005).

En el año de 1924 comienza una investigación conocida como estudios de Hawthorne, en la planta Wester Electric Corporation, estudio realizado por Roethlisberger y Dikcson, los cuales pretendía que por medio de la manipulación de la iluminación aumentara la productividad, pero es hasta el año de 1926 que se

publican los resultados en donde encontraron que a mayor iluminación menor producción, y a menor iluminación mayor producción.

En el mismo año el psicólogo Elton Mayo realizó estudios, no sobre la eficacia de los trabajadores, sino sobre sus emociones. Estaba muy interesado en la posibilidad de que el trabajo “causara” que los trabajadores actuaran de forma patológica (Landy y Conte, 2005).

En la década de 1930 la psicología organizacional se enfoca en la elaboración de pruebas de capacidad mental, las cuales permitían seleccionar de una manera más adecuada al empleado apropiado para el puesto requerido.

De 1940 a 1970 se consolida la psicología organizacional, ya que incrementa el estudio empírico, además que las empresas comienzan a fijarse en la productividad y el rendimiento que los empleados puedan llegar a alcanzar.

Es en el año de 1941 cuando un grupo de psicólogos interviene en la selección de pilotos, para los aviones que se iban a utilizar en la segunda guerra mundial, dicha selección se da para que no allá accidentes aéreos.

En las áreas más tradicionales de la psicología industrial-organizacional la guerra renovó el interés en la evaluación de capacidades (para ubicar correctamente a los reclutas en puestos militares tecnológicamente más avanzados) y se introdujeron los centros de evaluación (Landy y Conte. 2005).

Durante esta etapa la Psicología Industrial había alcanzado, pues, un aceptable grado de legitimidad tanto en el contexto de la investigación científica como en la práctica profesional. Surgen nuevas revistas y asociaciones profesionales (Rodríguez, 1999).

Esta etapa, es importante considerarla porque supone ya la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante este segundo periodo bélico, en el que se desarrollan tests más complejos, estudios sobre ausentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y, lo que debe considerarse como el principal acontecimiento por su importancia posterior, el desarrollo y proceso de

autonomía de la ergonomía, gracias a los esfuerzos de Chapanis, Morgan, Tiffin y McCormick, entre otros (Rodríguez, 1999).

1.3 Administración Clásica

La administración clásica trata de basarse en los métodos científicos, principalmente en la observación y medición, y se enfocaba sobre todo en las tareas de los empleados para elevar la producción.

La llamada administración científica es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas en rápido crecimiento. Investiga no al trabajo en general sino la adaptación del trabajo a las necesidades del capital (Braverman, 1987).

1.3.1 Precursores de la psicología organizacional

Frederik Winslow Taylor nació el 20 de marzo de 1856 en Filadelfia, Estados Unidos, fue Ingeniero graduado en el Stevens Institute, quien es considerado como el padre de la administración científica, tras interesarse por satisfacer a los empleados y patrones de la empresa en la que trabajaba, la Midvale Steel Co., comienza a hacer investigaciones para poder llegar a consolidar lo que ahora se llama la administración científica.

Taylor comienza su trabajo desde abajo, descubriendo que el operario producía menos de lo que era capaz, llegando a la conclusión que al darse cuenta el operario más productivo que cobra lo mismo que el operario menos productivo, y se esfuerza más, este puede llegar a adoptar la posición más cómoda, es decir, comienza a producir menos, ya que a final de cuentas produzca lo que produzca va a seguir cobrando lo mismo.

Posterior a esto Taylor comienza a estudiar la labor de la administración general, con la finalidad de dar cierta coherencia a la racionalización del trabajo operativo, por medio de la aplicación de sus principios.

De acuerdo con Chiavenato (2004), para Taylor las empresas de su época padecían tres males:

1. Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de lo normal para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo:
 - a) El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causa desempleo.
 - b) El sistema deficiente de administración, que obliga a los operarios a disminuir la productividad para proteger sus intereses.
 - c) Los ineficientes métodos empíricos utilizados en las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
3. Falta de uniformidad en la técnicas o métodos de trabajo.

Taylor comienza su investigación teniendo en cuenta estas tres leyes, enfocándose hacia el contenido laboral de la fuerza de trabajo en un día, a la que denomina “una jornada justa”. Él dio a este término una cruda interpretación fisiológica: todo el trabajo que un obrero puede hacer sin dañar su salud, a un ritmo que pueda ser sostenido a través de una vida de trabajo. (En la práctica, él tendía a definir este nivel de actividad a un extremo límite, escogiendo un ritmo que solamente unos pocos podían mantener, y eso bajo presión) (Braverman, 1987).

En sus estudios, Taylor, descubre que cada operador realizaba su trabajo como mejor se acomodará, nota que la gerencia se hace a un lado y deja que el trabajador opere de la forma que lo desea; sin embargo Taylor hace una división del trabajo, dejándole a la gerencia la parte racional, en esta parte se tenía que pensar de qué modo, científicamente, el operador podía producir más, utilizando

las herramientas que se le eran dadas dentro de la empresa para elaborar su trabajo, mientras que los operadores solo debían ser encargados de ejecutar el trabajo tal cual se lo ordenara la gerencia, lo anterior es llamado Organización Racional del Trabajo.

Dicha organización se fundamenta en los siguientes aspectos (Chiavenato, 2004):

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos, en donde se analizaban todos los tiempos perdidos que el operador tenía en movimientos que eran innecesarios, de tal modo que los fue eliminando, además de facilitar el entrenamiento a los operarios y así especializarlos en alguna tarea, de acuerdo a la ejecución de cada trabajador, se establecieron normas para la ejecución de tareas, se distribuyó de manera uniforme el tiempo para que no falte o sea excesivo el trabajo, y proporciono bonos de productividad.
2. Estudio de la flojera sistemática, con este se pretendía, además de eliminar los movimientos inútiles, todos aquellos que no se relacionaban con el trabajo directo, o bien los que producían fatiga.
3. División del trabajo y especialización de tareas, aquí se divide el trabajo con la finalidad que solo un empleado pueda elaborar un solo trabajo, de tal forma se le entrenaba solo en este para que sea más eficaz y pueda elevar la producción.
4. Diseño de cargos y tareas, esto permitía tener personal más capacitado y con menor sueldo, lo que reducía costos de producción, reducir errores, facilitar la supervisión y aumentar la eficiencia.
5. Incentivos salariales y bonos por premios de producción, en donde el empleado que poco produjera, poco iba a ganar y mientras mayor fuera su producción mayor remuneración, lo cual obligaba al empleado a generar más para obtener mejor salario.

6. Concepto del homo-economicus hace referencia a la motivación que tiene el hombre, es decir se creía que la parte monetaria era un gran incentivo para el hombre ya que con esta cubriría sus necesidades, tanto fisiológicas como materiales.
7. Condiciones de trabajo, se mejora el ambiente en el que se trabaja para tener mayor comodidad y poder desarrollarse mejor, además de adecuar la maquinaria y las herramientas necesarias para el trabajo.
8. Estandarización de los métodos y procesos de trabajo para poder aumentar la eficiencia.
9. Supervisión funcional, el empleado obtenía orientación y ordenes de un especialista en el área.

La preocupación por lograr todo lo anterior condujo a la elaboración de principios que pudieran aplicarse a todas las situaciones posibles.

El primero de ellos es el principio de planeación en donde Taylor (citado en Braverman, 1987) dice “Los gerentes... la carga de reunir todo el conocimiento tradicional que en el pasado ha sido poseído por los obreros y luego la de clasificarlo, tabularlo y reducirlo a reglas, leyes y fórmulas...”.

Los gerentes asumen una fuerte carga dentro del trabajo, a partir de sus conocimientos, ellos deben ser los encargados de elaborar toda planeación que se requiera sin que los empleados tengan opinión alguna aun cuando conozcan el trabajo.

El segundo principio dice que “todo posible trabajador cerebral debe ser removido del taller y concentrado en el departamento de planeación o diseño...” (Taylor citado en Braverman, 1987).

Se trata de aprovechar las aptitudes de los trabajadores que puedan aportar mayores ideas para elevar la producción.

En el tercer principio trata de controlar la ejecución, tanto de la gerencia como la del empleado, de tal forma que el trabajo sea de la mejor forma posible.

Finalmente el último principio nos habla sobre la asignación de funciones que permita que el trabajo se haga con mayor responsabilidad y disciplina.

La teoría de la administración científica incluye tanto una teoría de la organización, como una teoría de la motivación. Según esta teoría el hombre esta fundamentalmente motivado por el miedo al hambre y por la búsqueda de ganancia, por lo que, si –de acuerdo con el enfoque- se logra relacionar ese impulso con el esfuerzo en el trabajo, el trabajador responderá con la máxima eficacia de la que sea físicamente capaz. Como consecuencia de ello, el salario del trabajo debería asociarse lo más posible a su productividad: la paga debe basarse en el mérito del trabajador, siendo indeseables los salarios mensuales. En este sentido, Taylor llega a reconocer, ya en 1903 (Shop Management) que salarios altos y bajo coste laboral no sólo eran compatibles, sino que en muchos casos estaban mutuamente condicionados. Ello era posible a través de la relación entre salarios y resultados, que a su vez se hace posible mediante la separación del trabajo mental del manual (Gil y Alcover, 2003).

Otro precursor es Henri Fayol fue francés, graduado en Ingeniería de Minas. Fayol fue trabajador en la corporación “Commentry-Fourchamboult-Decazeville”, donde desarrollo su puesto como ingeniero y paso a ser Director general de dicha empresa, en la cual desarrollo diversos escritos sobre teorías formales de la administración, en donde desarrolla ideales de actuación relacionados con las funciones y los fines de las organizaciones.

Fayol se interesa en mejorar las actividades de la organización en la que se encuentra, por lo cual sugiere dividir las actividades más importantes en: técnicas que se refieren a la producción, manufactura y adaptación; comerciales, que son comprar, vender e intercambiar; financieras; de seguridad, es decir, buscar protección a propiedades y personas; contabilidad, vista en inventarios, hojas de

balance, costos y estadísticas; finalmente gerenciales, que están dedicadas a la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol formula una serie de principios relacionados con la administración de una empresa los cuales son (Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V. (1986):

1. División del Trabajo: la especialización permite que el individuo sea experto y por lo tanto más productivo.
2. Autoridad: el derecho de emitir órdenes debe ir acompañado con una responsabilidad equivalente para su ejercicio.
3. Disciplina: la cual es bidireccional, ya que los empleados solamente obedecen órdenes si la gerencia desempeña su papel aportando buen liderazgo.
4. Unidad de Mando: en contraste con F.W. Taylor que impulsa la idea de la autoridad funcional, Fayol estaba muy claro en cuanto a que cada hombre debería tener solamente un jefe sin ninguna otra línea conflictiva de mando. Sobre este asunto la historia ha favorecido a Fayol puesto que su principio ha encontrado más simpatizantes entre los gerentes.
5. Unidad de Dirección: la gente involucrada en el mismo tipo de actividades debe tener los mismos objetivos dentro del plan.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general: la gerencia debe ver que los objetivos de la firma sean siempre mayores.
7. Remuneración: el sueldo es siempre un motivador muy importante, aunque analizando un número diferente de posibilidades, Fayol señala que no hay nada mejor que un sistema perfecto.
8. Centralización o descentralización: nuevamente ésta es una cuestión de grado, dependiendo de las condiciones del negocio y de la calidad del personal.
9. Escalar en cadena: una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección, como la comunicación lateral es también fundamental en la

medida en que los superiores sepan que tal comunicación está tomando lugar.

10. Orden: tanto el orden social como el material son necesarios. El orden material minimiza la pérdida de tiempo y los movimientos inútiles de materiales. El social se logra a través de organización y selección.
11. Equidad: en la conducción de un negocio se necesita una combinación de amabilidad y justicia al tratar al personal si se desea conseguir la equidad.
12. Estabilidad de los puestos: esto es esencial, dado el tiempo y el gasto involucrado en el entrenamiento de la buena gerencia Fayol cree que los negocios exitosos tienden a tener personal gerencial más estable.
13. Iniciativa: permitir a todo el personal mostrar su propia iniciativa es de alguna manera una fuente de la fortaleza de la organización, aun cuando pueda significar el sacrificio de la "Vanidad Personal" de una parte de los gerentes.
14. Espíritu de Grupo: la gerencia debe impulsar la moral de sus empleados y, citando a Fayol: "Se necesita verdadero talento para coordinar el esfuerzo, alentar la viveza, usar las habilidades de cada hombre, y recompensar a cada quien según su mérito sin desatar posibles celos ni alterar las relaciones armoniosas".

Según Fayol una organización debe empezar con un plan, con una definición de sus objetivos. Este debe por lo tanto producir una organización apropiada para alcanzar sus objetivos. Así que la organización debe ser puesta en movimiento, lo que significa que debe ser dirigida, manteniendo la actividad entre el personal. A través de su habilidad de dirigir el gerente obtiene el mejor desempeño posible de sus subordinados. Esto lo hace a través del ejemplo, del conocimiento del negocio, del conocimiento de sus subordinados, del contacto continuo con su gente, y manteniendo una clara visión de su función. En esta forma mantiene un alto nivel de actividad inculcándoles el sentido de la misión (1986).

Las teorías formales sobre la gestión de las organizaciones, de Fayol, comparten bastantes de los supuestos del taylorismo, aunque desplazan su centro de interés del puesto de trabajo a la estructura total de la organización industrial. Según estas teorías, existen principios o reglas que presiden el comportamiento de las organizaciones. Se trata, por tanto, de identificar esas reglas o principios universales para que permitan al gerente ser capaz de construir y administrar su organización del modo más racional (Gil y Alcover, 2003).

1.4 Surgimiento de las pruebas psicométricas en las organizaciones

Las pruebas psicométricas para las organizaciones surge a partir de la primera guerra mundial, en donde los psicólogos intervienen con estas para evaluar y seleccionar a los soldados que eran aptos para ir a la guerra.

1.4.1 Primera y segunda guerra mundial

Los psicólogos, después de las primeras tentativas realizadas en el campo de la selección, entrenamiento y diseño del trabajo, estaban convencidos por su capacidad para ayudar al país también en tiempos de guerra. Realmente el impacto de los psicólogos en el esfuerzo colectivo de la guerra fue notorio (los tests de inteligencia general para alfabetos <<Army Alfa>> y para analfabetos <<Army Beta>>, elaborados por un grupo de psicólogos dirigidos por Robert Yerkes), y se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho el ejército (Rodríguez, 1999).

Los psicólogos dirigidos por Rober Yerkes fueron, Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham, quienes ayudaron a probar y a ubicar a más de un millón de reclutas. Adaptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseñado para la evaluación individual) que adaptaron para su aplicación masiva. Estas pruebas fueron las pruebas, ya mencionadas, Army Alfa y Army Beta.

Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral (Landy y Conte, 2005).

Como resultado, el programa de test de inteligencia no aportó tanto a la guerra como Yerkes habría deseado. Aunque 1 726 000 fueron sometidos a test en el programa, la utilización real de los resultados fue mínima. Aunque el impacto de la psicología no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía (y, en guerra, a la de una nación) (Muchinsky, 2007).

En el periodo entre la primera y la segunda guerra mundial tiene gran auge la evaluación psicológica en las empresas. Surgen varias empresas de consultoría psicológica para las empresas. Y es en este periodo que se da la investigación de Mayo, los estudios Hawthorne.

Durante la segunda guerra mundial el amplio equipo de psicólogos que se integró en el ejército estaba dirigido por Walter Bingham. Este equipo desarrolló un test de gran amplitud y complejidad: Army General Classification Test (AGCT), así como otros proyectos de interés relacionados con las temáticas tradicionales (selección, clasificación y evaluación), con la toma de decisiones en contextos estresantes, diseño de equipos, maquinaria y herramientas (Rodríguez, 1999).

El propósito del programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar. Durante una sesión de tres días de duración de pruebas intensivas y observación, los candidatos convivían en pequeños grupos bajo la observación casi continua del equipo de evaluación. Se emplearon pruebas especialmente diseñadas para evaluar candidatos en formas no tradicionales. Una

prueba, por ejemplo, implicaba la construcción de un cubo de metro y medio a partir de un conjunto de palos de madera, estacas y bloques. A una persona le resultaba imposible ensamblar el cubo en el tiempo asignado, por lo que se daban dos “ayudantes”. En realidad se trataba de psicólogos que desempeñaban roles previamente acordados. Un ayudante actuaba con pasividad y aportaba poco; el otro obstruía el trabajo haciendo sugerencias poco prácticas, ridiculizando y criticando al candidato. Por supuesto, ningún candidato podía completar el proyecto con semejante “ayuda”. El propósito real de la prueba no era ver si los candidatos podían construir el cubo, sino evaluar sus reacciones emocionales e interpersonales ante el estrés y la frustración (Muchinsky, 2007).

Otra de las áreas fueron las correspondientes a los pilotos aéreos, ya que habían diversos tipos de aviones: caza, bombarderos y de transporte, entre otros. Incluso dentro de un tipo de avión, los controles (alergones, tren de aterrizaje, acelerador) y tableros (manómetros e indicadores de velocidad del aire o altitud) estaban localizados en diferentes lugares. Esto significaba que los pilotos que cambiaban de un avión a otro podían encontrarse configuraciones de cabina totalmente diferentes. Esto ocasionó un gran número de accidentes. Los psicólogos sugirieron la estandarización de las cabinas respecto a la ubicación de los tableros y controles y sugirieron que los controles tuvieran una sola forma, de tal manera que el piloto supiera con solo tocar el control que era el correcto (de la misma forma que las cabinas experimentales). Cuando estas innovaciones se implantaron, de inmediato se redujeron los accidentes, lo que dio un lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial (Landy y Conte, 2005).

La segunda guerra mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la psicología industrial y afinar las habilidades de los psicólogos aplicados (Muchinsky, 2007).

Existen diversas teorías las cuales se han trabajado desde la psicología organizacional, desarrollando cada una diversas habilidades y aplicándolas al área laboral, algunas de ellas serán abordadas en el siguiente capítulo.

II. ENFOQUES TEÓRICOS

La psicología organizacional ha sido estudiada desde diversos enfoques teóricos, en el presente trabajo retomaremos cuatro teorías que serán abordadas como punto de referencia para conocer las diferentes influencias y funciones que se han desarrollado en las organizaciones, desde la psicología, las cuales son el psicoanálisis, el humanismo, el conductismo, y finalmente en el cual nos basaremos, el cognitivo-conductual.

2.1 Psicoanálisis

Debido a que la mente humana es bastante complicada Sigmund Freud ha dividido la psiquis en tres partes a saber: Ello, yo, súper yo. Dicha estructura no se identifica con la división del consciente, preconsciente e inconsciente. Sin embargo, toma el nivel inconsciente como punto de partida para el desarrollo de esta teoría. Estos tres componentes tienen en común las siguientes características: son autónomas, es decir, cada una tiene su propio objetivo y funcionamiento. Son antagónicas, tienen objetivos distintos y en conflicto. Finalmente son interdependientes ya que necesitan relacionarse unas con otras para no destruir la personalidad y funcionar “económicamente” de cara a la solución de los problemas reales.

Este primer componente se caracteriza por ser la parte instintiva o pulsional de nuestra personalidad. Los instintos son las fuerzas motivantes en el psiquismo humano; toda su “energía” proviene solamente de ellos. El ello funciona buscando el placer, es decir, la satisfacción inmediata y total de las pulsiones y tendencias que lo componen y descarga los impulsos ciegamente.

El segundo componentes es el Yo, y este es lo que está en contacto con la realidad, viene siendo algo así como la parte consciente del ello, o una parte más exterior, o la que se ha modificado por estar en contacto con la realidad presentada. Es así por ejemplo que si nos encontramos en medio de un almacén

comprando productos, y nuestro cuerpo pide renovar energías, el ello lo notará y comenzará a mandar impulsos para comer, porque sabe que estamos rodeados de comida. Tal es así que el Yo le envía continuamente información al Ello como tratando de hacerle entender la realidad. El Yo domina la descarga de los impulsos que envía el ello generalmente.

Finalmente el Súper yo, el cual tiene dos funciones, indica a nuestro Yo las metas a conseguir y nos exige su cumplimiento. Nos prueba o nos reprueba según nos acerquemos a nos alejemos de la meta. Suele ser la instancia que censura, que califica bondad o maldad de algo.

La teoría psicoanalítica en las empresas es vista desde los grupos, ya que como Harsch (1985) menciona que aun cuando Freud se concentró en la conducta individual, así como en el efecto terapéutico del psicoanálisis, procuró extender la aplicación de sus ideas a la teoría de los grupos y de las organizaciones. Cabe aclarar que a pesar de que su obra estuvo dirigida principalmente al desarrollo de teorías y conceptos, dichas ideas han influido en lo que se conoce como dinámica de grupo.

Para Brueneau (citado en Ramírez, 1976) la empresa es concebida como un símbolo (donde se ven reunidas individualidades, porque en ella se insertan, de alguna manera, los deseos de los individuos) y como tal cumple diversas funciones. El símbolo da un sentido a la existencia de hombres y mujeres, sustituye sus preocupaciones, sublima sus carencias, unifica a los hombres, media espacios y funciones; tiene además una función terapéutica, en donde el sujeto deja de contemplar su imagen alienada en otro, deja de perseguir la realización del deseo de, por y para otro (Ideal del Yo), proponiendo en tal medida existir y hacer las cosas para sí (no en sentido peyorativo). Sin implicar a otros en la realización de sus propios fantasmas (conseguir una imagen omnipotente, por ejemplo) sino por el contrario, haciendo del proyecto mismo un espacio de trascendencia y transformación social, abriendo un camino de progresos para la conciencia de los hombres.

En todas las funciones que cumple el símbolo se condensa la motivación del sujeto, quien persigue su placer en el trabajo y que rebasa a la simple postura (que otros creen crucial) de "trabajar por dinero". Se pone de relieve la Falta, que da cuenta de la escisión psíquica del sujeto, y que gracias a ella existimos y somos capaces de sostener un proyecto, de tender al placer, a la satisfacción, ("no toda" por supuesto, porque ello implicaría, la falta de la falta, y esta nos coloca en el terreno de la angustia, de la muerte del deseo y en consecuencia, a la muerte del sujeto) (Ramírez, 1976).

Para Diamond (1993) los teóricos de la psicología de la organización quieren saber la importancia de y las razones por las que los temas de la vida privada de la gente se vuelcan en la vida organizacional. Esto incluye fantasías inconscientes, expectativas, atribuciones, suposiciones, miedos y ansiedades sobre sí mismos y los demás con respecto a sus roles dentro de la organización. Los teóricos de la psicología organizacional trabajan para entender el significado de incidentes críticos y los patrones colectivos de respuesta a esas situaciones. Creen que el misterio de la vida de las organizaciones reside en el mundo intersubjetivo que yace en la experiencia entre los miembros de la organización, lo que yo llamo identidad organizacional. La gente utiliza las organizaciones por razones inconscientes como para defenderse a sí mismos en contra de ciertas preocupaciones, renovar un sentido de omnipotencia perdido, realzar su amor propio, y resolver cuestiones de desarrollo personal incompletas y como espacio psicológico de juego e imaginación, por nombrar algunas. El significado personal acerca de la experiencia organizacional, descubierta en la identidad organizacional ayuda a explicar las intenciones inconscientes de los que planifican y estructuran la acción de organización. Las organizaciones no pueden analizarse como una sola entidad, un organismo con su propia psiquis, sino como el resultado de la interpretación de las interacciones y percepciones de sus miembros en sus respectivos roles y grupos. Los patrones colectivos de comportamiento pueden diferir de organización en organización. Las organizaciones son más que la suma de las proyecciones colectivas de sus miembros: eso es, las organizaciones son 'containers' psicológicos para las experiencias, fantasías y expectativas

individuales y compartidas de sus miembros. Esto no significa negar la realidad objetiva de las organizaciones, sino enfatizar una posición psicodinámica en el entendimiento de las dinámicas organizacionales que descansa en la realidad psíquica de las personas que componen una organización. Interpretar sus historias individuales, experiencias y percepciones de la realidad organizacional es lo que importa. Esbozar ideas a partir de la teoría y práctica psicoanalítica ayuda a los teóricos organizacionales a comprender la experiencia de los miembros de una organización, experiencias que se hayan en las ideas propias que estos tienen acerca de la organización. Por qué necesitamos una teoría alternativa de las organizaciones. Los sociólogos organizacionales, economistas y politólogos, desde siempre han puesto su atención a las dinámicas estructurales de las relaciones laborales, concentraciones de poder, jerarquías y mercados o en las estrategias de poder para lograr cierta interdependencia entre y dentro de las organizaciones. Esto es importante pero, estos asumen que la gente sólo toma decisiones en forma consciente e interactúa exclusivamente a partir de un interés personal e intercambios basados en costo-beneficio. Observando la complejidad de las organizaciones, llegamos a la conclusión de que esto es incorrecto. Si bien los científicos sociales han estudiado el comportamiento organizacional, sus estudios son demasiado sofisticados y metodológicamente muy rigurosos. ¿Pero son relevantes estas investigaciones para el mundo práctico, donde todo es incierto, cambiante e imposible de predecir? ¿Pueden estos estudios dar cuenta de incidentes completamente irracionales e irresponsables de las personas? La importancia de los hallazgos de Freud para la teoría psicológica organizacional. El descubrimiento de Freud sobre el inconsciente, coincidió con sus hallazgos acerca de que la gente reprime pensamientos dolorosos, ideas y experiencias. Las personas guardan información que contiene una gran carga emocional, que produce ansiedad, en el inconsciente. Gracias a esto las personas pueden alejarse física o psicológicamente de situaciones o relaciones que perciben como peligrosas para sí mismos. Las personas suprimen pensamientos, sentimientos, ideas y se defienden a sí mismos contra la ansiedad, no contra las organizaciones. Si bien existe una vida inconsciente en las organizaciones, no es que haya una

organización inconsciente. Comprender el comportamiento en las organizaciones, se basa descubrir los significados de las relaciones interpersonales y entre los grupos, que conjuntamente constituyen la identidad de una organización. Freud comprendió el impacto del fenómeno social e interpersonal en la constitución de la personalidad. Para comprender al individuo uno debe comprender el carácter de su relación con los otros y el contexto en el que se dan esas interacciones. Para distinguir las particularidades de una organización ú otra, un observador, debe evaluar la naturaleza del liderazgo y las actividades grupales e interpersonales en su contexto cultural, histórico y político. El conocimiento psicoanalítico de las organizaciones se adquiere por el estudio de las actividades humanas y relaciones interpersonales, cuyo significado es comunicado a través de la expresión verbal de sentimientos individuales, fantasías y percepciones de los participantes. La psicología organizacional, va a tomar conceptos de la teoría psicoanalítica como el concepto de transferencia, para explicar situaciones y comportamientos de la vida organizacional. La transferencia es compartir emociones en forma inconsciente entre dos (o más personas) gracias a la cual una de ellas proyecta sentimientos y actitudes de relaciones pasadas (con sus padres, hermanos, etc.) en otra persona en el presente. Estas reacciones inconscientes son proclives a ocurrir en la vida adulta, particularmente en un contexto como el organizacional, de relaciones de autoridad que tienden a desencadenar expectativas inconscientes de los individuos.

De tal forma que para el análisis de las organizaciones es de suma importancia tener en cuenta al inconsciente de las personas al momento de la evaluación de las pruebas que estas presentan en los procesos de selección.

2.2 Psicología Humanista

Basado en las teorías de Abraham Maslow, fundador de la Psicología Humanista, McGregor proponía una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial. Modificó el concepto taylorista del hombre de la organización y presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacó

el desarrollo humano como finalidad primordial y elevó el papel de las personas en la sociedad industrial (González, 2007).

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y) (Chiavenato, 2007).

En la teoría X la administración se basa en premisas incorrectas sobre la naturaleza humana, ya que esta solo se enfoca a la aplicación y control de la energía humana en dirección a los objetivos de la organización. En esta teoría se considera a la administración autocrática, impositiva y autoritaria.

Las presuposiciones en las que se basa la teoría X son las siguientes:

1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que puedan lo evitan.
2. Todas las organizaciones tienen objetivos. Las personas que trabajan en las organizaciones tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hacia el logro de esos objetivos.
3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.
4. Las personas evitan la responsabilidad.
5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.
6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.

A diferencia de la anterior la teoría Y se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos (Chiavenato, 2007). La administración trata de crear oportunidades, eliminar obstáculos, realzar potenciales, impulsar crecimiento y proporcionar orientación, basándose en los siguientes supuestos:

1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento de acuerdo a las condiciones.
2. El control extremo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismos en cuanto estén convencidos y se sientan comprometidos.
3. Las recompensas en el trabajo están relacionadas con los compromisos asumidos.
4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de ser utilizado en su totalidad.

El enfoque humanista trata de ver al trabajador como una persona que, además de necesitar un salario, requiere desarrollo profesional, un reconocimiento por parte de la empresa, además de sentir que pertenece a esta.

2.3 Psicología Conductual

El conductismo es una de las perspectivas psicológicas que hace aportaciones al área organizacional, las tareas en las cuales llega a participar son: la selección de personal, planeación, descripción de puestos por competencias, prevención y manejo de conflictos, capacitación y adiestramiento, planeación y evaluación del desempeño, programas de calidad, control total de calidad, diagnóstico organizacional, desarrollo y cambio organizacional.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004).

Las aplicaciones del conductismo en la industria pueden ser apreciadas en el trabajo de Luthans y Kreither (1979, citados en Rodríguez y Posadas, 2005), ellos abordan el tema de la modificación de conducta organizacional teniendo presente que la conducta es una función de sus consecuencias. Para estos autores la modificación de la conducta se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las teorías de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes. Los principios fundamentales en los que se apoya son: a) la necesidad de ocuparse exclusivamente de eventos de conducta observables, b) el uso de la frecuencia de dichos eventos como dato básico, y c) la importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias.

El fenómeno conductista revela el desarrollo de habilidades para optimizar el recurso humano; realza mecanismos como las pruebas psicológicas recomendadas por la psicología industrial para mejorar la selección de empleados, así como la práctica de métodos de capacitación y diseño de puestos basadas en la teoría del aprendizaje, aunado a la práctica de técnicas motivacionales (autoestima, empatía, por ejemplo) que sugieran de las teorías motivacionales ya conocidas en ese entonces (Dessler, 1992, citado en García, 2000). El entonces difundido trabajo en el campo de la conducta, daba cuenta de teorías acerca del individuo, de grupo y organizaciones humanas, así como introduce la concepción de Sistemas Sociales (Buckley, 1970, citado en García, 2000).

Chester Barnard, (citado por Robbins, 2004) consideró que estos sistemas generaban el fenómeno de la cooperación entre empleados y trabajadores, así como incorpora la atención a los conceptos de “personalidad”, “conflicto”, “equipo” y “compromiso”, contra el individualismo imperante en la corriente de principios de siglo.

Del mismo modo, Dessler (1992, citado en García, 2000) señala que las argumentaciones acerca de las relaciones Sociales de Interacción se refuerzan con los denominados “roles” que demandaban mayor comunicación; esto da la

idea del concepto de Comportamiento Organizacional como interacciones con otras organizaciones, entre las que señala a inversionistas, proveedores, clientes y organismos reguladores para algunos tipos de empresas, que legitimaba la concepción de sistema social y el desarrollo de la teoría del investigador Kurt Lewin a partir de quien se empezará a manejar los conceptos de “rotación” y “cambio”, “intereses” y “estabilización”, entre algunos.

Para García (2000) el Enfoque Organizacional Conductista surge para apoyar el propósito organizacional de explicar y prever el comportamiento de sus miembros y dar cumplimiento a la meta de que las cosas se hagan por medio de las personas que forman parte de la organización. En ese afán la Administración como disciplina social ha hecho uso y “abuso” del Conductismo Organizacional para pretender explicar por qué existe en el plano observacional algunas situaciones como: diferencia de Actitudes, germen permanente del Conflicto, distintos niveles de Satisfacción, diferencia de Aptitudes, variados niveles de Rendimiento, variabilidad en las relaciones interpersonales, distintos grados de afiliación, variabilidad estructural, inaplicables manuales de políticas, cambios graduales en procesos, así como permanente referencia al mejoramiento de índices de productividad.

2.4 Psicología Cognitivo-Conductual

Para Minici, Rivadeneira y Dahab (2001), existen 4 pilares básicos de la terapia cognitivo-conductual: aprendizaje básico, aprendizaje operante, aprendizaje social y aprendizaje cognitivo. De ellos se han desprendido múltiples líneas de investigación.

La Terapia Cognitivo Conductual trata de comprender los procesos cognitivos mediacionales que ocurren en el individuo dentro del curso de cambio conductual. Las actitudes, creencias, expectativas, atribuciones, constructos y esquemas

cognitivos son tratados como formas de conducta sujetas a las leyes de aprendizaje.

Aunque existen diversas escuelas cognoscitivistas, en general, se plantea que la conducta esta mediada por sucesos psicológicos que seleccionan, organizan, codifican y almacenan la información ambiental. Entre las estrategias y recursos metodológicos que se emplean, desde esta postura, para el estudio de los fenómenos psíquicos están: la simulación e inteligencia artificial, el análisis de tareas, la cronometría mental, además de la introspección y reportes verbales (Puente, Poggioli y Navarro, 1989, citado en Rodríguez y Posadas, 2005).

En la simulación se busca utilizar un computador para modelar una teoría psicológica con el propósito de hacer predicciones acerca de la conducta. Una vez creado el modelo correspondiente, la conducta predicha puede compararse con la ejecución realizada obtenida en un experimento determinado, simulando el funcionamiento de un sistema neuronal, de procesos elementales o de procesos mentales superiores (Puente, Poggioli y Navarro, op. cit.).

La inserción del enfoque cognoscitivo en la industria en la actualidad incluye también la investigación acerca de las actitudes hacia el trabajo, reducción de estrés, desarrollo organizacional, relaciones laborales, equipos de trabajo, liderazgo, clima laboral, negociación y cambio organizacional, entre otros (Rodríguez y Posadas, 2005).

La psicología cognitivo-conductual trata de crear estrategias que mejoren el rendimiento de las personas involucradas en las organizaciones, de tal forma que se pueda generar un ambiente de trabajo adecuado para las personas además de una mejora en el trabajo que desempeña cada colaborador.

Lo que el enfoque mencionado busca es brindarles estrategias a las personas que permitan aprender a tener un adecuado manejo de las dificultades que se pueden

presentar en el futuro, ya que las emociones están ligadas estrechamente con la salud no solo mental sino física, citando un ejemplo uno de los mayores “enemigos” de los empleados o de lo que se vive en el mundo laboral es precisamente el estrés (Restrepo, Cadavid y Hernández, 2013).

En el caso del reclutamiento y selección de personal la psicología cognitivo conductual usa técnicas como las pruebas psicométricas, la entrevista, para poder seleccionar a los candidatos adecuados según las habilidades que se requieran para el puesto, dicho proceso se menciona a continuación en el capítulo tercero.

III. ATRACCIÓN DE TALENTO, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La labor del psicólogo dentro de las organizaciones llega a contribuir con los empleadores, los trabajadores y la sociedad en la que se desarrolla. Para Landy y Conte (2005) al realizar estas contribuciones es necesario enfrentar tres desafíos:

- A) Debe ser relevante. Es decir estudiar los problemas actuales. Enfrentar los problemas de la globalización de la economía, mejorar la evolución tecnológica del escenario laboral, hacer contribuciones de grupo y de equipo más que individuales y equilibrar el trabajo con las cuestiones no laborales.
- B) Debe ser útil. Buscar la forma de poner toda la investigación del área en práctica.
- C) Debe basarse en el método científico. La observación sistemática, el desarrollo de hipótesis que puedan ser probadas, la recolección y análisis de datos y una conexión lógica entre los datos y su interpretación.

Para Blum y Naylor (1992) Cualquiera que sea el campo en que se trabaje, el psicólogo industrial debe presentar informes precisos de los descubrimientos que haga mediante sus investigaciones. Por ende, para que sea completa su contribución a la sociedad, es necesario que utilice métodos imparciales.

3.1 Atracción de talento humano

La atracción de talento humano va a permitir que tanto las personas como las organizaciones logren cumplir sus objetivos.

Madero (2010, citado en Madero & Flores, 2013), menciona que las oportunidades de crecimiento y de desarrollo de habilidades son los factores más importantes para los buscadores de trabajo, seguido por los sueldos y los salarios, confirmando que las preferencias de las personas al momento de buscar alguna

oportunidad de trabajo, se basan en aspectos de desarrollo de recursos humanos, o bien, en compensaciones no monetarias.

Dado que crear las condiciones para atraer talento a las organizaciones mediante diversas acciones, es importante considerar los siguientes factores de atracción: (1) La flexibilidad de los horarios de trabajo, (2) La libertad para tomar decisiones al momento de realizar sus actividades laborales, (3) La autonomía y libertad en sus lugares de trabajo, (4) La opción de trabajar desde su casa, (5) Usar vestimenta casual, (6) Tener un esquema de retribución basado en el desempeño y en las aportaciones individuales, (7) Eliminar las jerarquías y los signos de poder en la estructura organizacional, (8) Realizar actividades recreativas en los tiempos libres y (9) Poder diseñar personalmente los esquemas de pagos (Madero & Flores, 2013).

Por otra parte es conveniente mencionar que los conocimientos y las habilidades de los empleados al momento de realizar sus actividades laborales, son pieza clave para el logro de resultados, ahora bien cuando ellos están motivados y comprometidos, se tendrán condiciones que seguramente favorecerán su rendimiento interno y favorecerán para que ellos busquen alcanzar los objetivos organizacionales que se les han planteado (Rodríguez, Álvarez y Vijane, 2011, citado en Madero y Flores, 2013).

Para Chiavenato (2009) la gestión de talentos se lleva a cabo a partir de 6 pasos:

1. Admisión de Personas, que tiene que ver con el reclutamiento y selección.
2. Aplicación de Personas, que incluye los procesos para guiar y orientar a las personas tanto en los aspectos generales de la organización (misión, visión, objetivos, metas), así como la información necesaria sobre sus responsabilidades en el cargo que debe desempeñar. Aquí incluye el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

3. Compensación de Personas, que es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.
4. Desarrollo de Personas, que tiene que ver con la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
5. Mantenimiento de las condiciones laborales, que se refiere al manejo adecuado de las condiciones labores que favorezcan la calidad de vida y su permanencia en la organización.
6. Monitoreo de Personas, Registro y seguimiento de toda la información relacionada con el personal.

La atracción de talento humano busca cubrir los requerimientos del personal y de la organización, de tal forma que se busca obtener el talento de la personas aplicado a la empresa, remunerándolo.

3.2 Reclutamiento

Una de las labores que el psicólogo organizacional se enfrenta en las empresas es el reclutamiento el cual Muchinsky (2007) define como el proceso de atraer a personas para que presenten solicitud para un empleo.

Para poder realizar el proceso de reclutamiento es importante considerar de qué formas se van a atraer a los candidatos adecuados para el puesto.

3.2.1 Familiarización con el cargo

Antes de atraer al personal que se va a requerir es importante considerar, como psicólogo, cuales son aquellas características que se requieren para el puesto. Es por ello que es necesario realizar una investigación sobre los deberes y las responsabilidades del cargo.

Para Diane (1987) al realizar una familiarización con el cargo se deben conocer los siguientes aspectos:

1. Educación y experiencia previa.
2. Requisitos intangibles. Estilo gerencial, compañerismo, iniciativa, creatividad e imaginación, confianza en sí mismo, personalidad, temperamento, capacidad de reacción, presentación personal y madurez.
3. Relaciones de dependencia y toma de decisiones.
4. Ambiente de trabajo.
5. Escalas de remuneración.
6. Cuestión sindical.
7. Oportunidades de progresar.
8. Requisitos especiales.
9. Descripción del cargo.

Una vez realizada la Familiarización se puede pasar a publicar el cargo mediante diversas fuentes.

3.2.2 Fuentes de reclutamiento

Al haber estudiado las características que se requieren para el cargo se comienza la búsqueda del candidato mediante diversas fuentes, las cuales pueden variar en cuanto a los costos, el número de aspirantes que producen entre unas y otras.

3.2.2.1 Fuentes Internas

Las fuentes de reclutamiento internas son aquellas en las cuales se hace uso de la información que se maneja dentro de la empresa.

De acuerdo con la empresa Pro-Industria (2013) las fuentes internas más comunes son:

Familiares y/o amistades

- ◆ Sabemos de antemano que casi en la totalidad de las empresas, se maneja de manera casi invariable -aunque no siempre se acata al 100%- la Política Interna de la “No contratación de familiares”. Sin embargo, en la realidad empresarial podemos constatar que dentro de su Plantilla de Trabajadores, se encuentran vínculos consanguíneos entre empleados, tales como: Hijos, Hermanos, Primos, Cónyuges, etc., además de algún factible nexo familiar de segundo y tercer grados no detectado aun, y tampoco reportado por el empleado inicial. Como consecuencia de esta irregularidad, se ha observado que cuando existe un vínculo familiar en una misma empresa, el empleado inicial intenta “solapar” o “encubrir” factibles fallas de tipo laboral del recién ingresado. Por ejemplo: Justificar faltas improcedentes, Búsqueda de alguna rápida promoción a un mejor puesto, checar a tiempo los horarios del recién ingresado cuando este registre retardos, etc.

Otra marcada anomalía, suele denominarse “Herencia de Perpetuidad”, que consiste en legar de padres a hijos la plaza que venía ocupando, y que, derivado de su salida por el motivo que fuere le confiere. Incluso “vende” la citada plaza en elevadas sumas monetarias.

Todas las circunstancias arriba descritas, repercutirán en que, *candidatos potenciales muy valiosos para la empresa*, con amplia experiencia y capacidad de crecimiento, se verán desaprovechados, al negarles una oportunidad de sustentar de manera satisfactoria las necesidades del puesto. En tanto que la plaza inicial, ha quedado en manos de un elemento de capacidad no comprobable y que en las más de las veces, ni siquiera tendrá una idea clara de la tarea a desarrollar.

Asimismo, mientras se maneje una filosofía “paternalista” con empresas que podríamos denominar como “cuneros”, por alojar puestos que se cubren de generación en generación con elementos de una misma familia.

Como consecuencia de las circunstancias descritas, se obtendrá como resultado que algunas empresas, obtengan en el futuro una producción insuficiente y carente de calidad.

A este respecto cabe resaltar que el Tratado de Libre Comercio (TLC), vínculo recientemente ingresado a la realidad empresarial en nuestro país, contempla como factores fundamentales la Producción óptima y Control de Calidad Exigente.

Con base en lo anterior, podemos concluir que si nuestro Proceso de Reclutamiento y Selección se ve obstaculizado por ingresos no avalados por la propia área, el desempeño de la función tendrá un notorio descenso, amén de la deficiente calidad que se obtenga y en consecuencia, el déficit que arroje, situación que *coadyuvará a no poder competir con sistemas productivos de Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, etc., estimados como estructuras ambiciosas de primer mundo.*

El Influyentazgo y/o Compadrazgo

- ◆ Se define así por tratarse de la intervención de Ejecutivos y Altos Funcionarios que, derivado de su propia posición, intercede ante el área de Reclutamiento y Selección de Personal, a fin de casi garantizar el inmediato ingreso de un recomendado en particular, situación denominada como “palancazo”.

En diversas ocasiones, cuando derivado de la influencia ejercida el candidato es aceptado para un puesto de Mandos Medios (Jefatura y Gerencia), pese a cualquier falla o deficiencia que pudiera detectarse, genera también problemas posteriores estando en funciones, ya que al manejar el liderazgo *-sí es que tendrá personal subordinado-* carece de elementos para un buen desempeño. Situación que obstaculizará también el crecimiento de un empleado subalterno, con experiencia ya comprobada y que no puede ser promovido para una mejor posición aun mereciéndola. Esta postura es muy usual dentro de las áreas de Reclutamiento, mientras el personal Directivo dictamine su poderío, pero, sin haber contemplado las futuras repercusiones en resultados y productividad no efectiva.

Promociones y/o Escalafón

- ◆ Es el ascenso que se otorga a un empleado, derivado de su rendimiento y/o productividad una vez que se libera una vacante para un puesto superior del que actualmente ocupe.

Para poder determinar las aptitudes para un puesto superior, deberá constatarse a través de Evaluaciones de Habilidades, Actitudes, Personalidad, Inteligencia, con el fin de corroborar si es el candidato idóneo.

Otro factor determinante para la promoción a un puesto superior, también se decide mediante la Antigüedad laboral como es el caso de las Instituciones Gubernamentales en que, después de un tiempo determinado cambian de categoría o puesto, según el Manual de Políticas y Procedimientos vigente en ese organismo.

Cartera de Personal (Candidatos Diversos)

- ◆ Esta se integra de manera gradual, conforme diversas personas, poseedoras de diversos perfiles y categorías llegan a las instalaciones de la empresa por Iniciativa Propia, aun cuando no se cuenta con vacantes en el momento de la visita.

La información sobre estas Solicitudes/Curricular obran en poder del área de Reclutamiento y Selección de Personal, dando seguimiento de la situación que guarde cada una vía sistema computarizado, a fin de dar seguimiento de manera ágil en cuanto a la procedencia, características y factibles fuentes de apoyo para el área y el mismo candidato. Es importante resaltar que se cuenta con cartera de un semestre de antigüedad.

Una forma óptima de agilización del control vía sistema, es que se pueda manejar a través de códigos por Nombre, Puesto y Fecha, con la finalidad de que nos arroje resúmenes por Orden alfabético, por puesto o por fecha, según se amerite. Factible de denominarse: "Banco de Información/RH".

Actualmente, derivado de la crisis económica y laboral a nivel nacional por la que se atraviesa, es recomendable mantener la cartera vigente durante

un año por haber candidatos que no logran aún colocarse en alguna empresa y por consecuencia, es necesario continuar apoyándoles con vacantes generadas en la propia organización, o en otras con las cuales se mantenga intercambio.

Cuando se cuenta con cartera de Candidatos Especializados en áreas específicas, deberemos mantenerlos “vigentes” durante el tiempo que se torne necesario, por tratarse de personal con amplias aptitudes, expectativas de crecimiento y capacidad de optimizar sus funciones.

Transferencia de la misma Empresa

- ◆ Esta situación es común cuando se genera una vacante dentro de la empresa y a su vez, *se observa un buen desempeño por parte del personal que labora en sus propias sucursales, empresas filiales, etc., generándose una óptima oportunidad de desarrollarse en mejores posiciones.*

Una vez habiendo realizado una revisión exhaustiva de su expediente, en la búsqueda de:

- a) Antecedentes Generales
- b) Trayectoria Académica
- c) Trayectoria Laboral, Ascensos, Antigüedad, etc.
- d) Evidencias de Comportamiento (Disciplina y apego a las normas establecidas)
- e) Nivel de Productividad

Sindicatos

- ◆ Conocemos de antemano que *la mayoría de las empresas tanto Privadas como de Gobierno y Paraestatales, se rigen a través de Contratos Sindicales*, ya que la Ley establece que el trabajador debe encontrarse afiliado a algún sindicato como una garantía de bienestar para él y su familia. Por lo tanto, el Reclutador debe manejar óptimas relaciones laborales, ya que, si carece de esa importante interacción, el Reclutador tendrá dificultad en la cobertura de algún puesto sindical, lo cual generaría

un clima de conflicto laboral de largo plazo, suscitándose una circunstancia inesperada: Que el propio reclutador quedaría fuera de la empresa, antes que algún agremiado.

3.2.2.2 Fuentes Externas

Las fuentes externas se ayudan de diversas herramientas para atraer personal nuevo a la empresa, el cual debe resultar innovador para esta, en cuanto a las aportaciones que puedan hacer.

Para Diane (1987) algunos de las fuentes a las que más recurren los reclutadores son:

- Avisos en periódicos: Una manera popular y eficaz de conseguir aspirantes a un cargo. Con un planteamiento cuidadoso en cuanto al contenido, el tiempo oportuno y la localidad, es posible obtener muchas respuestas que generalmente permiten contratar un empleado.
- Agencias de empleo y firmas investigadoras: Estas últimas por lo general se ocupan únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras que las agencias de empleos se encargan de todos los demás tipos de trabajo.
- Archivo personal: Es un intercambio de carteras, en donde se apoya de otra empresa al requerir sus agendas de personal.
- Reclutamiento de universitarios. Lo que ahora se conoce como bolsa de trabajo, en donde la empresa tiene contacto con las universidades y ofrece el empleo a los egresados de estas.
- Ferias de empleo: Los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o dos días.
- Radio y televisión: Una de las ventajas de estos medios es que puede llegar a una inmensa audiencia, sin embargo para que llegue a ser reproducida en repetidas veces es necesario pagar un costo muy alto.
- Grupos de intercambio: fueron creados por los propios reclutadores ante la necesidad apremiante de contar con personal potencial que en muchas

ocasiones no pueden ser aprovechados por la empresa y decide apoyarlo al remitirlo a otros organismos. “Preseleccionados” algunos por ser provenientes de otras áreas seleccionadoras, acreditando requisitos de Conocimientos y Actitudes y persiguiendo como objetivo fundamental la optimización del servicio. Además representa un ahorro significativo al no generar costo alguno para las empresas por este concepto.

- Internet: Uno de los mejores apoyos en la actualidad, son las computadoras, los últimos avances de estas es a través del internet, su función principal es que uno ya pueda buscar al candidato “ideal” con solo prender su computadora y empezar a navegar por internet, esto nos va a dar más rapidez en la búsqueda ya que las personas pueden introducir a través de este sistema su curriculum vite y darse a conocer en todo el mundo.

Todas estas fuentes son algunos medios por los cuales el reclutador puede atraer personal a la empresa. La funcionalidad de cada uno depende de la manera en que el reclutador maneje la información del puesto.

3.3 Selección

Una vez que se tienen los candidatos para el puesto corresponde pasar a seleccionar cual es el indicado. Dicha selección se hace por medio de diversas herramientas.

Esta etapa consta de entrevistar al candidato, donde el reclutador realiza preguntas a los candidatos con la finalidad de ofrecer una reunión personal que permita evaluar la idoneidad del sujeto; además de dar a conocer al candidato las actividades del puesto y la naturaleza de la empresa (Schultz, 1985).

3.3.1 Proceso de entrevista

De acuerdo con Acevedo (2008) la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.

Para poder realizar de manera adecuada una entrevista Diane (1986) sugiere preparar un ambiente adecuado donde el entrevistado se sienta cómodo, tener claros cuales son los objetivos de la entrevista y preparar preguntas básicas, lo cual va a permitir que se ejecute mejor la entrevista.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador conozca las funciones que debe desempeñar la vacante para poder desarrollarla de una mejor manera, sabiendo lo que el candidato debe saber hacer para poder ser seleccionado para el puesto.

Al realizar la entrevista es importante considerar una serie de aspectos por parte del entrevistador, tal como, el lenguaje corporal, ya que se tiene que estar relajado y mostrar interés a lo que esté diciendo el entrevistado, la postura debe de ser adecuada, y la mirada debe estar sobre el entrevistado, sin intimidar.

El entrevistador debe mostrarse empático ante el entrevistado, para que este se sienta en confianza, una vez logrado lo anterior, el entrevistador debe utilizar sus herramientas y hacer que el entrevistado comience a hablar sobre su experiencia en el puesto, las habilidades que desarrolla al realizar las tareas asignadas; lo anterior lo va a obtener por medio de objetivos que él mismo realizara respecto a lo que espera obtener en la entrevista.

El tipo de preguntas que se hacen en una entrevista pueden ser cerradas o abiertas, las preguntas cerradas suelen ser cortas y precisas, generalmente la respuesta es si o no, o bien, las opciones de respuesta son dadas.

En cuanto a las preguntas abiertas permiten que el entrevistado se exprese de una forma más extensa, de tal forma que se puede obtener más información sobre lo deseado, estas preguntas suelen ser utilizadas con mayor frecuencia en las entrevistas de trabajo.

3.3.2 Elección del candidato

El paso final de la selección es elegir al candidato adecuado para el puesto, para poder tomar esta decisión se tiene que considerar las habilidades deseadas para

el puesto y las habilidades con las que cuenta él o los candidatos finales, de tal forma que permita descartar a los que menos se acercan al personal adecuado para el puesto.

Una vez elegido uno o dos candidatos es importante considerar reunirse con los que serán los jefes inmediatos, o los encargados del departamento, para poder discutir lo que se espera del candidato y lo que se encontró en los entrevistados, y poder tomar una decisión sobre cuál es el indicado, es importante considerarlo por qué los encargados del departamento conocen mejor la labor que va a desempeñar el candidato, aunque no siempre es necesario hacerlo.

Para poder cubrir los requerimientos la atracción de talento y selección se han ayudado de la tecnología para permitir obtener mejor eficacia agregando el uso de dicha tecnología a las pruebas psicométricas que serán abordadas en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV. EL USO DE LA TECNOLOGÍA EN LA ATRACCIÓN DE TALENTO, PRUEBAS PSICOMÉTRICAS y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 La atracción de talento.

La evolución natural de las nuevas necesidades de comunicación hacia las que se dirigen la sociedad como comunidad y los individuos como sus integrantes, se extiende a todas las facetas de la misma a través de la generalización del uso de las tecnologías sociales, instrumento para unos, herramienta para otros, que posibilita y favorece el intercambio de información y fomenta la comunicación entre personas y grupos (Galindo, 2013).

Tal es el caso de la atracción de talento, que se ayuda de la web para poder contactar de manera más rápida a un mayor número de candidatos para algún puesto deseado, o simplemente para intercambiar información que permita conocer, de manera casi inmediata, un poco sobre el perfil laboral de los candidatos.

La aplicación de las tecnologías sociales para la conformación de la atracción es bidireccional, es decir, utilizada tanto por empleadores como por las personas que pretenden integrarse en la organización. Surge el e-recruiting, cuyo canal intermediario que pone en contacto a la parte que oferta y a la que demanda –de manera bidireccional, como se ha indicado- es Internet (Galindo, 2013).

Para Morales y Bentabol (2004) el e-recruiting es un fenómeno reciente que se configura como una herramienta alternativa y/o complementaria al reclutamiento clásico. Es una herramienta bastante eficiente pero aún desconocida por numerosas empresas, por responsables de recursos humanos y por responsables de selección.

Para dichos autores los candidatos utilizan Internet para buscar trabajo porque, comparativamente con los medios tradicionales, obtienen una serie de ventajas como son la rapidez y el ahorro en costes, estos últimos al evitarles los desplazamientos y gastos postales de presentarse y/o enviar sus currícula a empresas que no están manifiestamente interesadas. A ellas podría añadirse que incluso mejora sus posibilidades de encontrar trabajo, puesto que la participación en chats y foros de discusión permite establecer y mantener relaciones que por las distancias, categorías profesionales, sociales, etc. serían difíciles y que amplían y activan la red informal de contactos de los individuos.

Al hablar sobre Internet como medio de reclutamiento en las organizaciones se pueden agrupar tres grandes categorías, que son: las web corporativas, los sitios o portales de empleo, y otras técnicas on line.

a) Las webs corporativas cada vez son más frecuentes las compañías que disponen de ellas, para dar a conocer, ofrecer y vender sus productos o servicios. Del mismo modo, está aumentando el número de páginas de este tipo que incluyen una sección específica sobre Recursos Humanos y/o de empleo. En esta sección se anuncian las plazas vacantes y se facilita la obtención de candidaturas, esto último a través de dos procedimientos sencillos (Morales y Bentabol, 2004):

- El primero consiste en poner a disposición de los visitantes, en la sección “contacte con nosotros”, el e-mail del departamento de recursos humanos (RRHH) o de la sección de selección, para que escriban o adjunten su currículum vitae (Ver figura 1).

- El segundo consiste en presentar un modelo de currículum, con campos que los interesados cumplirán, lo que agiliza y facilita considerablemente el proceso de tratamiento de datos y el reclutamiento.

inicio quienes somos nuestros servicios cursos clientes contacto

Pro-Industria en sus favoritos

Contacto

Teléfono 5711-4193, 5710-9248 y 5780-3246 | Móvil (044)55 3136-1914
 Email: proindustria@proindustriacertificada.com - qualityp@prodigy.net.mx

Nombre:

E-mail:

Teléfono:

Asunto:

Mensaje:

bolsa de trabajo

Figura. 1 Primer contacto con la empresa.¹

b) Los sitios de empleo, job sites o bolsas de empleo son portales que actúan como intermediarios laborales que ponen en contacto a candidatos y empresas a través de los diversos servicios, gratuitos o no. Su funcionamiento básico es el siguiente: los candidatos introducen su currículum vitae en los formularios disponibles en estas webs, lo envían como documento adjunto por e-mail, o bien contestan de forma gratuita a las ofertas de trabajo publicadas en esta página; al mismo tiempo, las empresas utilizan estas bases de datos para obtener candidatos que se ajusten al perfil buscado y publican las ofertas en las secciones disponibles, gratuitamente o bajo tarifa, dependiendo del tipo de portal (Morales y Bentabol, 2004).

Los jobsites (ver figura 2) no sólo tienen el objetivo de poner en contacto empleados y candidatos, sino que extienden sus servicios a la comunicación de noticias, información sobre empresas, enlaces de interés, prestación de asesoramiento y, en definitiva, todo lo que la política del site o creatividad del webmaster estime oportuno, dentro del marco competencial en que se engloba (Galindo, 2013).

¹ Fuente: <http://www.proindustriacertificada.com/contacto.html>

Bolsa de Trabajo CompuTrabajo

Bolsa de Trabajo on-line

Bolsa de Trabajo

- Ver empleos
- Lista de empresas
- Otros países
- Preguntas y respuestas



CompuTrabajo es la puerta de acceso al mercado de trabajo en internet. ¡Encuentre trabajo ya! Consulte nuestro directorio de empresas, y tenga acceso on-line a nuestra bolsa de trabajo con las mejores ofertas de empleo. [[Ver empleos](#)]

Ponga su Curriculum Vitae en Internet

Curriculos

- Agregar curriculum
- Modificar curriculum
- Eliminar curriculum
- Preguntas y respuestas



Agregue su curriculum gratuitamente a nuestra base de datos y dese a conocer a cientos de empresas de todo Mexico. Además le regalaremos una página gratis para poder tener acceso a su curriculum desde internet. [[Pulse aquí](#)]

Ofertas de Empleo en su Buzón

Envío de Ofertas

- Ofertas en su buzón
- Modificar suscripción
- Eliminar suscripción
- Preguntas y respuestas



Suscribase a nuestra bolsa de trabajo gratuitamente y le enviaremos regularmente a su buzón de correo electrónico un listado con las nuevas ofertas de empleo que cumplan sus criterios de búsqueda. [[Pulse aquí](#)]

La Mejor Solución para su Empresa

Empresas

- Registre su empresa
- Panel de control
- Buscar curriculos
- Preguntas y respuestas



En **CompuTrabajo** su empresa podrá publicar sus ofertas de empleo gratis, crear una página con los datos de su empresa en nuestro directorio, y buscar entre miles de curriculos a los mejores profesionales del país. [[Pulse aquí](#)]

Figura 2. Se muestra los servicios que ofrecen las jobsites.²

c) Otras técnicas de reclutamiento on line

En este apartado se incluyen todas aquellas técnicas de e-recruiting que podrían calificarse sui generis, entre las que se encuentran los chats y foros de discusión, los grupos de noticias y los robots de búsqueda (Morales y Bentabol, 2004).

Entendamos la red social como el espacio de interacción en tiempo real de una persona con su entorno virtual, formado a su vez por otras personas que interactúan entre ellos y con terceros a través del mismo medio, compartiendo contenidos. Se trata pues de un sistema virtual abierto y en permanente evolución que aglutina a individuos con características comunes que se relacionan entre sí. Actúa, por tanto, como un instrumento de socialización y de esparcimiento (Galindo, 2013).

En cuanto a la clasificación de las redes sociales, vamos a tomar como esquema de las que aquí nos ocupa la planteada por Burgueño (2009, citado en Galindo, 2013). Según el público objetivo y la temática distinguimos entre redes sociales horizontales y verticales.

² Fuente: <http://www.computrabajo.com.mx/>

□ Redes sociales Horizontales: Son aquellas dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Se basan en una estructura de celdillas permitiendo la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido, distinto del de generar masa. Los ejemplos más representativos del sector son Facebook, Orkut, Identi.ca, Twitter (Figura 3).



Figura 3. Ejemplo del uso de Facebook para publicar vacantes.³

□ Redes sociales Verticales: Están concebidas sobre la base de un eje temático. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:

-Redes sociales Verticales Profesionales: Están dirigidas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Los ejemplos más representativos son Viadeo, Xing y LinkedIn.

³ Fuente: <https://www.facebook.com/ManpowerMeca?fref=ts>

-Redes sociales Verticales De Ocio: Congregan a colectivos que desarrollan actividades de ocio: Wipley, Dogster.

-Redes sociales Verticales Mixtas: Ofrecen a usuarios y empresas un entorno específico para desarrollar actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles: Yuglo, Unience, PideCita, 11870.

4.2 La tecnología en la selección de personal y las pruebas psicométricas en las organizaciones.

Hacia los años 90's entra la tecnología en el área de recursos humanos con el programa Lotus (figura 4), el cual eran hojas de cálculo, este fue utilizado principalmente en el uso de carteras de personal, el cual permitió facilitar la búsqueda de vacantes.

Las carteras de personal computarizadas consistían en meter toda la información de los candidatos al programa Lotus, lo cual permitía localizar de manera rápida a los candidatos deseados. Dejando de lado la búsqueda manual de los datos de vacantes, tal búsqueda llevaba alrededor de medio día, ya que se buscaba archivo por archivo hasta dar con la persona indicada para el puesto.

A	B	C	D	E	F	G	
1	EMP	EMP_NAME	DEPTNO	JOB	YEARS	SALARY	BONUS
2	1777	Azibad	4000	Sales	2	40000	10000
3	81964	Brown	6000	Sales	3	45000	10000
4	40370	Burns	6000	Mgr	4	75000	25000
5	50706	Caesar	7000	Mgr	3	65000	25000
6	49692	Curly	3000	Mgr	5	65000	20000
7	34791	Dabarrett	7000	Sales	2	45000	10000
8	84984	Daniels	1000	President	8	150000	100000
9	59937	Dempsey	3000	Sales	3	40000	10000
10	51515	Donovan	3000	Sales	2	30000	5000
11	48338	Fields	4000	Mgr	5	70000	25000
12	91574	Fiklore	1000	Admin	8	35000	---
13	64596	Fine	5000	Mgr	3	75000	25000
14	13729	Green	1000	Mgr	5	90000	25000
15	55957	Hermann	4000	Sales	4	50000	10000
16	31619	Hodgedon	5000	Sales	2	40000	10000
17	1773	Howard	2000	Mgr	3	80000	25000
18	2165	Hugh	1000	Admin	5	30000	---
19	23907	Johnson	1000	VP	1	100000	50000
20	7166	Laflare	2000	Sales	2	35000	5000

Figura 4. Ejemplo del programa Lotus.

Posteriormente el Lotus se reemplazó por el programa Excel, que es usado en la actualidad, Excel permitió realizar de manera más rápida y eficiente la búsqueda de candidatos, con tan solo dar un comando a la computadora aparece el personal que se requiere, por puesto, edad, delegación, o por la categoría que se necesite (ejemplo figura 5).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
20	17 AYUDANTE EN GENERAL										
21	18 CHOFER MENSAJERO										
22	19 MONITORISTA										
23	20 VIGILANTE/SEGURIDAD										
24	21 SEGUN APTITUDES										
25	22 FINANZAS										
26	23 DERECHO										
27	24 AUDITOR DE COSTOS										
28	25 DISEÑO GRAFICO										
29											
30											
31											
32											
33	NOMBRE	ED	TELEF PTO	ESCOL	EXPERIENCIA	EXAM	OBSERVACIONES	FECHA CONDUCTO	DELEGACION		
34	ACOSTA MUÑOZ RAMONA	40	5795878 13 SEC	COMER/	04A SEC/3A ADM/GOB	80%	RP/SE ENVIARA C/GHTOLEDANO/	##### GHT	G. MADERO		
35	AGRAZ SANCHEZ GUERRERO	23	3082738 04 CTB	CPT/	03A AUX.CONTABLE/AUDITORIA		CARTERA/\$5000/BP/	##### IP	CONTRERAS		
36	AGUILAR BLANCO JUAN C.	30	7363574 04 CTB	CPT	12A SUBC/AUDIT/	AMARITEL	A FISCAL/P.FIN/\$7500/FALTA INGLE	1/01/97 AMERI	CONTRERAS		
37	AGUILAR LIRA LUIS ANTONIO	26	7541608 01 COM	LCC/	06A ASIST.PROD-RADIO MIL/		REC.GTE.RELS.PUBS/CARTERA/	19/03/98 SGL	MILPALTA		
38	AGUILAR LOPEZ MARIA ELENA	29	8790229 13 SEC	COMER/	12A EXP SECRETARIAL		RP/COMPUT/\$2500/	24/02/98 LIZ MORENO	G. MADERO		
39	AGUILAR RAMIREZ LAURA ISAE	25	6776491 15 RHUM	PSIC IND	01A06M CAPAC/AP.P.OR.VOC		BP/PRETS2500/CARTERA/	3/01/97 Y. ACEVES	XOCHIMILCO		
40	AGUILAR RAMIREZ LAURA ISAE	25	6776491 15 RHUM	PSIC/	03A CAPAC/APL.PRUEBAS		BP/CARTERA/PRETS2500/BOLETINAR/	3/01/97 Y. ACEVES	XOCHIMILCO		
41	ALARCON BOLAÑOS GERARDI	26	7332837 04 CTB	TEC/	06M TALADOR DE ARBOLES-DDF		BP/C/LIC.COND/TEC/CONALEP/CASA	##### EDUARDO SEV. CARRANZA			
42	ALCANTARA URBINA OSCAR A	26	5951082 11 MKT	L MKT	N/E COORD.SEMINARIOS/		COM.COMPUT/ORAT/CALIDAD/PROE	##### IP	CONTRERAS		
43	ALMERAYA BRETON CLAYNA	33	5520076 11 MKT	LRI	05A COORD MKT/GTE VTAS/		SE ENVIO C/SERGIO BADILLO 02049	##### IP	CONTRERAS		
44	ALPIZAR CRUZ JOSE LUIS	41	5157345 21 SAP	MED CIR	12A MEDICO IMSS/EMPRESARIAL		LAB EN BANCO NCR/CARTERA/	##### J.ROLDAN A. V. CARRANZA			
45	ALTAMIRANO HERNANDEZ MA.	36	6132167 13 SEC	COMER/	19A SEC.NIV.GCIA Y D	90%	BP/\$4000/DOM.TAQ.COMPUT-WIND	3/01/97 FREDY DIAZ	M. HIDALGO		
46	ALVAREZ CORTES JUAN MAUR	24	6777199 06 ADM	LAE/	06M SS MICROTECA		CARTERA/SS EN BCO NAL.COM EX	1/01/97 IP	CONTRERAS		
47	ALVAREZ GARCIA JUAN FERN	23	6198843 08 CAPT	CONALEP	05A ALMACEN/COMPUT/CAP		CARTERA/	1/01/97 IP	B. JUAREZ		
48	ALVAREZ LEON JOSUE	30	3832161 01 COM	LPCC/	03A REP/RED-PERIOD/GUION		SE ENVIARA A F-21 P/RED-VIA MEM	3/01/97 IP	M.HIDALGO		
49	AMEZCUA GUZMAN ANGELICA	27	6856737 13 SEC	TEC/	06M SECRETARIA TELEFONISTA		CARTERA/\$2000/BOLETINAR/	##### IP	M. HIDALGO		
50	ANGELES HERNANDEZ RAUL	18	6730895 21 SAP	SEC/	01A AY.GRAL/		CARTERA/	##### IP	B. JUAREZ		

Figura 5. Cartera de personal computarizada, en las celda A20 a la A28 se muestran algunos de los puestos requeridos. En la celda A33 Los datos que se requieren de los candidatos.

Posterior a las carteras de personal surgen softwares que contenían pruebas computarizadas, las cuales eran archivos que requerían suficiente espacio en las computadoras, además de tener costos elevados.

Para el 2004 salieron al mercado softwares que requerían menor espacio, los costos eran más accesibles, llegaron a contener más de una prueba por software, a partir de esto se fueron utilizando con más frecuencia.

Pero ¿Qué son los instrumentos de evaluación psicológica? Los instrumentos de evaluación psicológica son las técnicas mediante las cuales se recogen los datos referentes a las características psicológicas de las personas estudiadas. Son

muchos los instrumentos que sirven para este fin y variadas son las formas también que adquieren los test, su modo de presentación, el material con que están hechos, el objetivo que persiguen, etc., es tan amplia la cantidad de instrumentos que existen que se encuentran clasificados en diversas categorías, y todos ellos construyen el arsenal tecnológico y metodológico con que cuenta nuestra ciencia para realizar sus mediciones; estos instrumentos construyen la base sobre la cual descansan los fundamentos de la exploración y el análisis del comportamiento del hombre, concebido de tal forma desde que surge la necesidad de evaluar las diferencias humanas (González, 2007).

Para Muñiz (2010) los tests son muestras de conducta que permiten llevar a cabo inferencias relevantes sobre la conducta de las personas. Bien utilizados son herramientas claves en la profesión del psicólogo.

Para Pichot citado por Llanos (2005) una prueba psicométrica es una situación experimental y estandarizada que puede causar un estímulo a un comportamiento y que estadísticamente clasifica a los individuos tipológica y cuantitativamente. Para la ejecución de dichos instrumentos tienen que cumplir con tres criterios: confiabilidad, validez y estandarización.

Llanos (2005) clasifica las pruebas psicológicas de la siguiente manera: de habilidades y aptitudes, de inteligencia, y de personalidad.

Las pruebas de habilidades y aptitudes diagnostican el desempeño presente mientras que las de aptitudes predicen ejecuciones en el futuro con la consecuente adquisición de habilidades o conductas Llanos (2005).

Las pruebas de inteligencia miden rendimiento intelectual son las más utilizadas en la selección de personal y en todos los niveles jerárquicos dentro de una organización.

Las pruebas de personalidad miden características de personalidad y Llanos (2005) las divide en inventarios de personalidad la cual describe ideas, pensamientos o eventos significativos del examinado; dentro también de estas pruebas se encuentran las pruebas situacionales en donde se somete al examinado a una situación creada al momento para evaluar capacidad de reacción toma de decisión, liderazgo, iniciativa, creatividad y otros criterios necesarios para el puesto vacante. Y por último dentro de la misma clasificación se encuentran las técnicas proyectivas que son pruebas no estructuradas que tienen la finalidad de obtener una interpretación subjetiva de la estructura de la personalidad del candidato.

Como ya se mencionó con anterioridad existe una gran diversidad de pruebas para evaluar distintas características personales, en este capítulo se abordaran las pruebas psicométricas relacionadas al reclutamiento y selección de personal.

En el proceso de selección de personal se utilizan las tres clasificaciones mencionadas, integrándolas en una batería⁴ de pruebas psicológicas donde se eligen las más adecuadas para el puesto requerido, de tal forma que permiten elegir de una manera más confiable al candidato del puesto.

En la actualidad la utilización de la tecnología en el reclutamiento y selección de personal ha ido incrementando debido a que la confiabilidad en las pruebas psicométricas computarizadas es más eficaz que aquellas realizadas de manera manual.

Sin embargo Molinar, Escoto, García y Bautista, (2012) consideran que a pesar de que tales programas automatizan y mejoran en gran medida la evaluación de la prueba, algunos de ellos requieren de costosos lectores especializados para el reconocimiento de los ítems provenientes de la hoja de evaluación. Este hecho representa una gran desventaja en cuanto que eleva notablemente los costos, los

⁴ Una batería es un conjunto de pruebas psicológicas que evalúan diversas áreas, con el fin de hacer un diagnóstico completo de una persona.

que se vuelven prohibitivos para muchas instituciones. Existen además programas especializados para la aplicación y evaluación de la prueba por medios computacionales (Atlis, Hahn y Butcher, 2006; Daryl y Horn, 1990; Fowler, 1969), pero los sistemas basados exclusivamente en el uso de esta herramienta introducen otras dificultades asociadas, como las relacionadas con la accesibilidad al uso de equipos computacionales (González, Mercadillo, Graff y Barrios, 2007).

La desventaja mencionada es únicamente al momento de adquirir las pruebas electrónicas ya que a la larga representan ventajas ya que pueden ser aplicadas a un mayor número de personas, y ser evaluadas de una manera más rápida y objetiva, lo cual implica obtener un mayor número de entrevistas evaluadas y aplicada en menor tiempo.

En cambio Blasco (2004) menciona que el uso de la informática en el reclutamiento y selección de personal llega a ofrecer muchas cosas más que un nuevo medio de presentación de los tests. De tal forma que han abierto el camino a diferentes posibilidades:

- Modificación de la mecánica de los tests clásicos para optimizar su eficacia, como los Tests Adaptativos Computarizados y la aplicación de la Teoría de Respuesta de Item diferentes y pensados para aprovechar al máximo las posibilidades de la informática. Tests que incorporan elementos multimedia, incluso cierto grado de interactividad, que reaccionan a las respuestas de los sujetos.

- Diseño de tests que utilizan entornos de Realidad Virtual en los que (en su modalidad más sofisticada) se sumerge al evaluado. Éste debe responder con comportamientos sincronizados con los estímulos, en una interacción continua, que aporta una multitud de datos y permite gran número de condiciones estimulares y de posibilidades de respuesta.

La combinación de la informática y las telecomunicaciones nos ha hecho entrar en la era de la telemática, cuyo principal exponente, desde el punto de vista social y tecnológico, es la red Internet. Se observan, al menos, tres grandes formas de utilización de Internet en los procesos de reclutamiento y selección de personal (Blasco, 2004):

- Como método de reclutamiento.
- Como medio de evaluación de candidatos a distancia.
- Como forma de ejercer el usufructo de los medios de evaluación por parte de los evaluadores.

Mientras que para Salazar (2014) las ventajas del uso de evaluaciones psicométricas automatizadas es no solamente que se cuenta con un procedimiento objetivo, validado y confiable, de evaluar las capacidades, destrezas y talentos de los candidatos, sino que permite hacerlo de una manera simultánea, eficiente y práctica, puesto que no hay fronteras para su aplicación: los impedimentos de tiempo y ubicación son eliminados al existir la posibilidad de manejar los procesos de manera remota. El control y organización de procesos simultáneos se vuelve más evidente y efectivo.

Actualmente existen diversas pruebas que se ayudan de la tecnología y son utilizadas en las empresas para seleccionar y reclutar personal.

Una de las pruebas utilizadas en el reclutamiento y selección de personal es el Test de personalidad 16PF el cual codifica la personalidad en 16 factores (Cattell, 1947; Russell & Karol, 2000), y luego los consolida en seis dimensiones globales, congruentes con el modelo de cinco factores el NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1999). Consiste en un cuestionario de 185 preguntas de selección múltiple. Según Goldberg (2001), éste es uno de los test con mejores propiedades psicométricas. Lo denominamos —previoll porque se aplica antes del entrenamiento Singer, Guzmán y Donoso (2009).

El NEO PI-R consta de treinta y cinco escalas que evalúan las cinco dimensiones de la personalidad Neuroticismo (N), Extraversión (E), Apertura a la Experiencia (O), Amabilidad (A) y Responsabilidad (C); así como seis factores más específicos o facetas para cada dimensión. Las siglas de las dimensiones corresponden a los nombres de las mismas en inglés (Ortet, Ibáñez, Ruipérez, Villa, Moya y Escrivá, 2007).

Otro de las pruebas es el Test de competencias laborales Kostick-Papi (KP) que consiste en 90 preguntas orientadas a evaluar siete ámbitos o competencias laborales, y 20 sub-ámbitos (Anderson & Lewis, 1998). Se aplica antes del entrenamiento.

A continuación se presentaran algunas de las pruebas utilizadas en la selección de personal (Rodarte, 2014):

Terman Merrill

Es un Test que se subdivide en diez series, cada serie tiene un tiempo determinado, y en su totalidad de aplicación se realiza entre 35 y 40 minutos, es una prueba que se puede aplicar en grupo.

Evalúa los siguientes aspectos: memoria a largo plazo, trabajo bajo presión, razonamiento lógico numérico, razonamiento lógico concreto, trabajo en detalle, atención y concentración, rapidez y precisión, vocabulario, analogías, manejo de estrés, tolerancia a la frustración etc.

Moss (Test de Personalidad)

Es un Test que se subdivide en cinco áreas; (Habilidad de Supervisión, Toma de Decisiones en las Relaciones Humanas etc.). En esta prueba se puede aplicar individual o en grupos, y tiene una duración entre 15 a 20 minutos, y puede darnos una evaluación, de cómo el candidato se puede adaptar rápidamente al puesto o nos puede dar sus deficiencias para éste.

Zavic (Test de Personalidad Valores)

Es una prueba que se divide en dos áreas; Valores; (Moral, legalidad, Indiferencia, Corrupto) e Intereses; (Económico, Político, Social y Religioso). Es una prueba que cuenta con 20 reactivos a contestar, con un tiempo de aplicación de 15 minutos a contestar.

Este Test son de los más aplicados en las empresas, ya que vamos a evaluar a los diferentes candidatos, de que intenciones tiene las personas al ingresar a la empresa.

Luscher II (Test de Colores mide Estado de Animo)

Consta de 16 tarjetas de colores a evaluar al candidato de su estado de ánimo en sus cuatro modalidades; (relaciones interpersonales, proyecto de vida, manejo de ansiedad y frustraciones). Es una prueba que se aplica individual, pero su aplicación consta entre 4 a 6 minutos.

Es muy importante para las empresas conocer cómo viene el candidato en cuanto a su estado de ánimo, ya que si viene con una baja estima, éste dará un rendimiento poco redituable para la empresa.

IPV (Inventario de Personalidad para vendedores)

Es una prueba de personalidad que mide 12 factores de personalidad como son: frustración, agresividad hacia el logro, socialización, etc. Consta de 87 preguntas con un tiempo de aplicación de 30 min. Aproximadamente y se aplica de mandos medios hasta el nivel directores de área.

Cleaver (Adaptabilidad hacia el Puesto)

Es un test que consta de dos pruebas (Auto-Descripción y Factor Humano), se aplica en grupo y su tiempo es de 10 a 15 minutos. Es de las pruebas más confiable en tono laboral.

Sacks (Frases Incompletas)

Es una prueba de personalidad proyectiva donde evalúa (Metas, Actitud sobre sus propias habilidades, Actitud hacia las personas, Actitud frente a la unidad familiar, Actitud frente a los jefes, Actitud hacia el futuro, Actitud frente a los padres, Actitud sobre sus temores, etc.

Las pruebas psicométricas computarizada son aplicadas de manera manual, una vez aplicadas, se llena la base de datos (figura 6). En automático el software arroja los resultados graficando y dando la descripción correspondiente (figura 7). Posteriormente el psicólogo reclutador hace un reporte en donde, además de mostrar los datos obtenidos en la prueba, analiza lo observado durante la aplicación de la prueba, la situación emocional en la que se encontraba la persona mientras realizaba la prueba, como se desarrolló durante la entrevista, todo relacionado con los resultados que la prueba arrojo.

	I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII		IX		X		
	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	
1																					
2																					
3																					
4																					
5	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1
6	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2
7	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3
8	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4
9	5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5
10	6		6		6		6		6		6		6		6		6		6		6
11	7		7		7		7		7		7		7		7		7		7		7
12	8		8		8		8		8		8		8		8		8		8		8
13	9		9		9		9		9		9		9		9		9		9		9
14	10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10
15	11		11		11		11		11		11		11		11		11		11		11
16	12		12		12		12		12		12		12		12		12		12		12
17	13		13		13		13		13		13		13		13		13		13		13
18	14		14		14		14		14		14		14		14		14		14		14
19	15		15		15		15		15		15		15		15		15		15		15
20	16		16		16		16		16		16		16		16		16		16		16
21	17		17		17		17		17		17		17		17		17		17		17
22	18		18		18		18		18		18		18		18		18		18		18
23	19		19		19		19		19		19		19		19		19		19		19
24	20		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20
25																					

Figura 6. Ejemplo de la base de datos del Test Terman Merrill

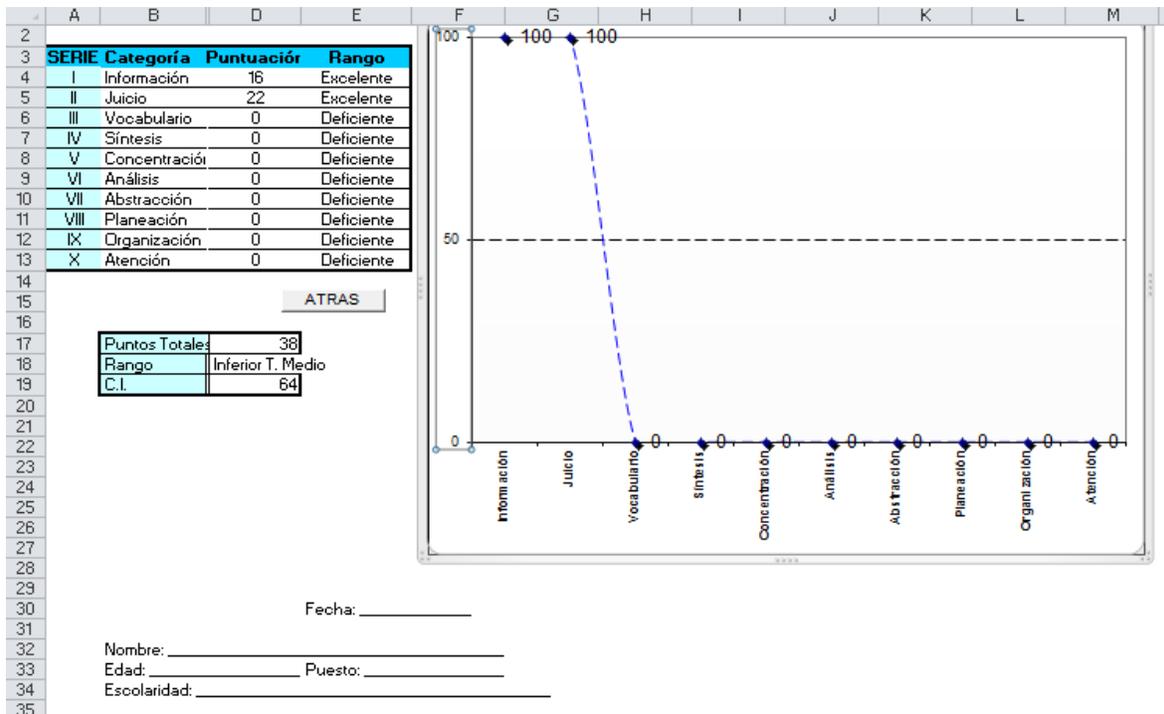


Figura 7. Ejemplo de los resultados de dos series del Test de Terman Merrill

En el Anexo 1 se pueden apreciar algunos ejemplos de los resultados que se obtienen en las pruebas psicométricas computarizadas, sin el reporte emitido por el reclutador.

Otro tipo de pruebas es la evaluación 360° la cual consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse comentarios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona. El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los

directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "dificiles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene (Valle, 2006).

El Assessment Center es otra prueba utilizada en el reclutamiento y selección de personal que de acuerdo con Valle (2006) es considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupo de discusión sin y con roles asignados, el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

Todas las evaluaciones anteriormente mencionadas han sido de suma importancia en el proceso de selección de personal, ya que han permitido posicionar a empleados en el puesto adecuado para ellos, cubriendo de tal forma la demanda por parte de las empresas y de los trabajadores, además de agilizar los tiempos en cuestión de búsqueda de empleados y aplicación de pruebas, disminuyendo los costos a las empresas, obteniendo validez y confiabilidad en los resultados, esto gracias al uso de tecnologías creadas para la selección y reclutamiento de personal.

CONCLUSIONES

La psicología juega un papel fundamental en la vida del hombre, ya que el ser humano se encuentra en constante interacción con su medio ambiente reaccionando de distintas formas ante diversas situaciones.

Los seres humanos nos encontramos en distintos ámbitos a lo largo de nuestra vida, uno de los contextos concurridos por un mayor número de personas es el organizacional o empresarial, para que este pueda funcionar de manera adecuada es importante que el empleado se sienta satisfecho dentro de la organización, de tal forma que de mejores resultados a la empresa para la cual trabaja. Para que el empleado pueda sentirse bien dentro de la organización que labora es necesario realizar estudios desde el ambiente en el que se trabajará relacionándolo con el desempeño de actividades de cada puesto. Además de seleccionar de manera adecuada al personal que cubra con los requisitos ideales para el puesto, todo lo anterior es labor del psicólogo dentro de las empresas.

El psicólogo organizacional es encargado de permear un ambiente adecuado dentro de las empresas, de igual forma se encarga de seleccionar al personal apropiado para que la empresa pueda funcionar de manera adecuada y pueda cubrir sus objetivos.

Para poder contratar al personal de una empresa es importante reclutar a un mayor número de personas en un tiempo menor, lo que nos va a permitir acortar los tiempos y llegar a la selección de una manera más rápida y eficaz.

En la actualidad el reclutamiento se asiste de la tecnología para poder atraer talento nuevo a la empresa, la utilización de esta ha permitido hacer uso de las redes sociales y bolsas de trabajo mediante internet, y poder postear las vacantes de la empresa, anunciando las características con las que debe contar la persona adecuada para el puesto, en algunas ocasiones se puede adjuntar el curriculum vitae, o se da el correo de recursos humanos.

Al reclutar personal haciendo uso del internet puede traernos beneficios como son el bajo costo, ya que existen páginas que te permiten ingresar la vacante sin costo alguno, otro beneficio es que puede ser visto por un mayor número de personas en un tiempo inmediato al de la publicación lo que permite obtener candidatos de una manera más rápida.

La tecnología nos permite tener una agenda computarizada y previamente categorizada, de candidatos anteriormente entrevistados, la búsqueda en estas puede ser rápida ya que muestra a los candidatos que se requieren ya sea por edad, grado de estudios, puesto requerido o delegación, según los requerimientos del puesto. Como ya se menciona es personal anteriormente entrevistado lo que permite que el reclutamiento y selección sea más rápido.

No solo se utiliza la tecnología para reclutar sino también para seleccionar al personal, debido a que un gran número de personas recurre a las empresas buscando trabajo es importante entrevistar y aplicar una serie de pruebas psicométricas a los candidatos para poder elegir al adecuado, las pruebas psicométricas utilizadas van a depender según el puesto y las características que se requieran.

Para poder evaluar y seleccionar de manera más rápida y objetiva a los candidatos se han creado pruebas que son aplicada de manera manual, mientras la prueba está siendo aplicada el psicólogo se encarga de observar las reacciones que el candidato tiene durante la aplicación para poder relacionar los resultados que de la prueba con lo observado. Al pasar a la evaluación de la prueba se utiliza la tecnología en donde el psicólogo pasara las respuestas al programa utilizado y este se encargara de dar los resultados de manera confiable y objetiva. Al realizar el análisis, tomando en cuenta entrevistas hechas, observación durante la aplicación de la prueba y evaluación, se decidirá si el candidato es adecuado para el puesto.

Cabe mencionar que las pruebas psicométricas tienen el fin de hacer el proceso de selección más rápido y eficaz, además de objetivo y confiable. Por lo que son elaboradas únicamente por psicólogos.

Por lo ya mencionado se considera al uso de la tecnología como una herramienta fundamental y funcional en la psicología organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. (2008). **Proceso de la Entrevista: Los conceptos y modelos**. México: Limusa.
- Blasco, R. (2004). **Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación**. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 20 No. 2 Pp. 141-167. España.
- Blasco, R. (2004). **Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo**. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 4 No. 1 Pp. 91-122. España.
- Blum, M. y Naylor, J. (1992). **Psicología Industrial**. Ed. Trillas, 2ª. Edición. México.
- Braverman, H. (1987). **Trabajo y Capital Monopolista. La Degradación del Trabajo en el Siglo XX**. México: Nuestro Tiempo, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México: Mc Graw Hill.
- Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V. (1986). **Clásicos de la Gerencia**. Management Today. Marzo Pp. 41-45.
- Diamond, M. (1993). **¿A qué se le llama teoría psicoanalítica de las organizaciones?** En The Unconscious life of Organizations: Interpreting Organizational Identity.
- Diane, A. (1987). **Selección Efectiva de Personal**. Colombia: Norma S.A.

- Elizalde, R., Mollo, M. y Flores, J. (2010). **Psicología Organizacional: Aplicaciones en la Vida Profesional**. Revista IIPSI Vol. 13 No. 2 Pp. 243-248. Perú.
- Gil, F. y Alcover, C. (2003). **Introducción a la Psicología de las Organizaciones**. Madrid: Alianza.
- Galindo, J. (2013). **La Estrategia de Selección de Recursos Humanos y las Nuevas Tecnologías**. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. España.
- García, O. (2000). **Enfoque Organizacional Conductista: ¿Dicotomía o Complementariedad?** Educere Vol. 4 No. 10 Pp. 47-56. Venezuela.
- Gonzáles, F. (2007). **Instrumentos de Evaluación Psicológica**. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
- González S., Mercadillo R., Graff, A. y Barrios F. (2007). **Versión computarizada para la aplicación del Listado de Síntomas 90 (SCL 90) y del Inventario de Temperamento y Carácter (ITC)**. Salud Mental, 30, 31-40002E.
- Guzmán, R. y Donoso, P. (2009). **Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes**. Escuela de Administración. Universidad Católica de Chile.
- Harsh, H. (1985). **El psicólogo ¿Qué Hace?** México: Alambra.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). **Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**. México: Mc Graw Hill.
- LLANOS, Rete Javier (2005). **Integración de los Recursos Humanos**. México. Trillas.

- Madero, M. y Flores, R. (2013). **Atracción y retención del Talento e Innovación como Predictores de la transformación Organizacional**. Contaduría y Administración. UNAM. México.
- Minici, L., Rivadeneira, P. y Dahab, M. (2002). **Informe Mundial sobre las Drogas**. Resumen Operativo. Prólogo del Secretario de la ONU.
- Morales, M. y Bentabol, M. (2004). **Nuevos Procedimientos en el Proceso Empresarial de Provisión de Candidatos: El Reclutamiento on line**. Cuadernos de CC.EE. y EF. No. 47 Pp. 89-110. España.
- Muchinsky, P. (2007). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México: Thomson.
- Muñiz, J. (2010). **Las Teorías de los Tests: Teoría Clásica y Teoría de Respuesta a los Ítems**. Papeles del Psicólogo. Vol. 31 No. 1 Pp. 57-66. España.
- Molinar, J., Escoto, M., García, R. y Bautista, E. (2012). **Evaluación Computarizada de Pruebas Psicológicas Mediante el Procesamiento Digital de Imágenes**. Enseñanza e Investigación en Psicología. Vol. 17, No. 2 Pp. 415-426. Xalapa, México.
- Ortet, G., Ibañez, M., Ruipérez, M., Villa, H., Moyal, J. y Escrivá, P. (2007). **La Evaluación de los Cinco Factores de la Personalidad en Adolescentes**. Consejo General de la Psicología en España.
- Pro-Industria (2013). **Fuentes de Reclutamiento**. México.
- Quintana B. (2003). **Tesis: Diseño y creación “del departamento de reclutamiento y selección de personal en el H. ayuntamientos de Toluca”**. UNAM. FES Iztacala.

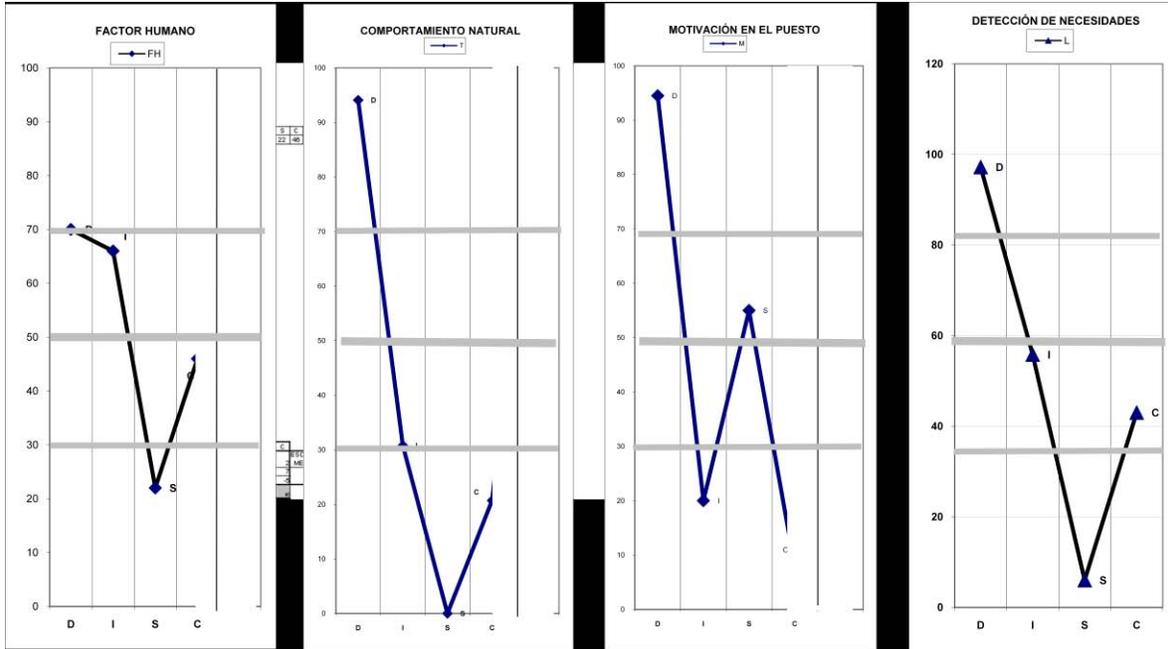
- Ramírez, B. (1976). **Psicoanálisis y Empresa**. Gestión y Estrategia No. 9. UAM-Azcapotzalco. México.
- Restrepo, D., Cadavid, M. y Hernández, C. (2013). **Características de una Oferta de Servicios en Gestión Humana para Cultivando Talentos**. Universidad de Medellín. Facultad de Administración. Colombia.
- Ribes, E. (1990). **Psicología General**. México: Trillas.
- Ribes, E. y López, F. **Teoría de la conducta: Un análisis de campo y paramétrico**. México. Trillas.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Rodarte, J. (2014). Entrevista. Pro-Industria. México.
- Rodríguez, A. (1999). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, A. y Díaz, F. (2004). **La Organización y la Rede de Organizaciones Como Unidad de Análisis**. En A. Rodríguez. (coord), *Psicología de las Organizaciones* (Pp. 233-283). Barcelona: UOC.
- Rodríguez C. y Posada D. (2005). **La psicología en el escenario del trabajo: una revisión**. Revista electrónica de psicología Iztacala. Vol. 8. N° 2. Septiembre.
- Salazar, G. (2014). **Las Nuevas Tecnologías y su impacto en los Procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación en Recursos**

Humanos.http://www.aghcc.com/avantgarde/images/Art%C3%ADculo_T%C3%A9cnica_de_Evaluaci%C3%B3n.pdf. Visitado 8 Abril 2014.

- Schultz, D. (1985). **Psicología Industrial**. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Valle, I. (2006). **Evaluación de Competencias. Técnicas y Métodos**. http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/evaluacion_de_competencias._tecnicas_y_metodos.pdf. Visitado 30 Junio 2014.
- Vargas, J. y Velasco, M. (1998). “Psicología Organizacional: Consideraciones Generales”. **Psicología Interconductual. Avances en la Investigación Tecnológica**. Vol. 2, 162-189.

ANEXO 1

EJEMPLO TEST DE CLEAVER



	D	I	S	C	
MORE	13	2	5	2	Escala de Validación
LES	1	4	10	7	
TOTAL	12	-2	-5	-5	0
FACTOR HUMANO	70	66	22	46	

Comportamiento Natural

"ALTO EN DOMINIO: Le apasionan los retos. Puede ser considerado "descontrolado" por los demás. Siempre listo a la competencia. Cuando algo está en juego, sale lo mejor de él. Tiene respeto por aquellos que ganan contra todas las expectativas. Se desempeñan mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. Piensa en grande y quiere que su autoridad sea aceptada sin duda alguna. Si no existe algún reto, puede crear alguna situación en que los haya. Trabaja largas horas, con insistencia, hasta vencer alguna situación difícil.

En su trato con la gente, es generalmente directo, positivo e incisivo. Dice lo que piensa, es seco y aun sarcástico, aunque no rencoroso. Puede explotar y "tomarla" con alguno de sus compañeros. Da por hecho que los demás piensan bien de él. Gusta de ser el centro de atracción y estar siempre al frente. Si no está en el centro del escenario, se mostrara molesto. Podrá herir a los demás sin darse cuenta. Siendo básicamente egocéntrico. Tendrá a aceptar las alabanzas. Generalmente es un individuo tempestuoso y autosuficiente.

Puede ser poco cortés y pasar "por encima" de la gente en su interés por lograr resultados. Se excede en el ejercicio de autoridad. Puede ser excesivamente crítico y riguroso cuando las cosas o las personas no cumplen con sus estándares. Dice lo que siente en un momento dado y después lo olvida. En general pertenecerá a organizaciones que buscan el logro de algún objetivo más que por el simple hecho de convivir socialmente. Está interesado en el poco usual y aventurero. Es curioso y en general, tiene una gran variedad de intereses, siempre estará dispuesto a probar algo distinto. Tiene iniciativa. Debido a sus múltiples intereses, prefiere un ambiente siempre cambiante. Puede perder interés en un proyecto una vez que el reto haya desaparecido y prefiere que otros terminen el trabajo que ya solo demanda conclusiones obvias. Trata de subdividirse en muchas partes con el fin de tomar parte en tantas situaciones como sea posible. Debido a su inquietud innata, continuamente busca nuevos horizontes. Tiende a estar poco satisfecho y a mostrarse impacientes, cuando el trabajo sea repetitivo o de rutina. Puede sin embargo, desarrollar trabajo de detalle, si este es necesario para lograr su objetivo. En general, tiene muchos recursos y puede adaptarse rápidamente a muchas situaciones. Al comenzar su carrera, puede tener una fuerte rotación debido a su impaciencia y beligerancia. Para realizar un trabajo o avanzar un objetivo delante de él y ser posición tiende a olvidarse de lo establecido. Debe ver un objetivo delante de él y ser reconocido por sus esfuerzos

"S- BAJO EN CONSTANCIA:

Flexible, variable y activos, estas personas ponen las cosas en movimiento. La variedad es el condimento de la vida; además, es difícil pegarle a un blanco en constante movimiento.

La capacidad para manejar muchas cosas a la vez, los conduce a abarcar más y más: Expansivo por naturaleza, buscan lo nuevo y lo diferente. Por su deseo de acción, las actividades más rutinarias tienden a ser poco atractivas para ellos.

La flexibilidad del estilo crea excitación debido a que su enfoque es frecuentemente diferente por lo que rara vez existe el estancamiento. Si bien sus múltiples actividades pueden perturbar a colegas menos activos, su vida nunca es monótona.

Sus largas horas de actividad tanto dentro como fuera del trabajo les permite cubrir más campo. Defensores del día de 30 horas y la semana de 8 días, estas personas con frecuencia tienen más cosas que hacer que tiempo para hacerlas. Entre más cosas hacen, más desean hacer. El principio del acelerador es el que predomina en estas personas. Se exceden a su propia capacidad física así como la de sus asociados.

Variables en su pensamiento y en su acción, gustan de salir adelante. Sus carreras tienen a reflejar su desdén nato por hacer las mismas cosas durante mucho tiempo. El desorden aparente en sus vidas simplemente refleja su afinidad por la variedad etapas de determinación. Estas personas son generalistas, no especialistas y con gusto aceptan situaciones no estructuradas.

M

Motivación en el Puesto

"D+ ALTO GRADO DE DOMINIO La persona con un alto grado de empuje, Desea:

- 1.- Poder, autoridad
- 2.- Posición y prestigio
- 3.- Dinero y cosas materiales
- 4.- Retos
- 5.- Oportunidad de avance
- 6.- Logros, resultados
- 7.- El saber "porque"
- 8.- Amplio margen para operar
- 9.- Respuestas directas
- 10.- Libertad de controles, supervisión y detalle
- 11.- Eficiencia en la operación
- 12.- Actividades variadas

L

Limitaciones o, Detección de Necesidades de Capacitación

"D DOMINIO: Bajo presión, la persona con un alto grado de dominio tiende a: 1.- Excederse en sus prerrogativas 2.- Actuar intrépidamente 3.- Inspirar temor en los demás 4.- Imponerse a la gente 5.- Ser cortante y sarcástico 6.- Malhumorarse cuando no tiene el primer lugar 7.- Ser crítico y buscar errores 8.- Descuidar los "detalles" 9.- Mostrarse impaciente y descontento con el trabajo de rutina 10.- Resistirse a participar como parte de un grupo

Ejemplo Terman Merrill

Folio Candidato: 1 NOMBRE: GILBERTO APATERNO: LOPEZ AMATERNO: ROMERO

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
SERIE0101: B	SERIE0201: C	SERIE0301: O	SERIE0401: a-a	SERIE0501: SI	SERIE0601: A	SERIE0701: f	SERIE0801: D	SERIE0901: E	SERIE1001: 1
SERIE0102: A	SERIE0202: A	SERIE0302: I	SERIE0402: a-a	SERIE0502: 50	SERIE0602: NO	SERIE0702: A	SERIE0802: f	SERIE0902: C	SERIE1002: 1
SERIE0103: a	SERIE0203: B	SERIE0303: O	SERIE0403: a-a	SERIE0503: 50	SERIE0603: NO	SERIE0703: C	SERIE0803: f	SERIE0903: C	SERIE1003: 1
SERIE0104: a	SERIE0204: B	SERIE0304: O	SERIE0404: a-a	SERIE0504: 12	SERIE0604: SI	SERIE0704: B	SERIE0804: f	SERIE0904: A	SERIE1004: 2-2
SERIE0105: c	SERIE0205: B	SERIE0305: O	SERIE0405: a-a	SERIE0505: 18	SERIE0605: SI	SERIE0705: B	SERIE0805: f	SERIE0905: C	SERIE1005: 13-13 1/4
SERIE0106: C	SERIE0206: B	SERIE0306: O	SERIE0406: a-a	SERIE0506: 500	SERIE0606: NO	SERIE0706: D	SERIE0806: F	SERIE0906: D	SERIE1006: 20-21
SERIE0107: C	SERIE0207: B	SERIE0307: I	SERIE0407: a-a	SERIE0507: 2	SERIE0607: NO	SERIE0707: C	SERIE0807: F	SERIE0907: E	SERIE1007: 1/4-1/8
SERIE0108: c	SERIE0208: A	SERIE0308: I	SERIE0408: a-a	SERIE0508: 28	SERIE0608: NO	SERIE0708: A	SERIE0808: V	SERIE0908: A	SERIE1008: 85.3-94.3
SERIE0109: a	SERIE0209: B	SERIE0309: O	SERIE0409: a-a	SERIE0509: 360	SERIE0609: SI	SERIE0709: A	SERIE0809: V	SERIE0909: D	SERIE1009: 6.8
SERIE0110: C	SERIE0210: A	SERIE0310: I	SERIE0410: A-C	SERIE0510: 2	SERIE0610: SI	SERIE0710: D	SERIE0810: F	SERIE0910: C	SERIE1010: 33-34
SERIE0111: C	SERIE0211: A	SERIE0311: O	SERIE0411: B-C	SERIE0511: 25	SERIE0611: NO	SERIE0711: B	SERIE0811: F	SERIE0911: E	SERIE1011: 25-125
SERIE0112: B		SERIE0312: O	SERIE0412: A-B		SERIE0612: NO	SERIE0712: C	SERIE0812: F	SERIE0912: E	
SERIE0113: B		SERIE0313: O	SERIE0413: C-E		SERIE0613: NO	SERIE0713: B	SERIE0813: V	SERIE0913: A	
SERIE0114: A		SERIE0314: I	SERIE0414: A-D		SERIE0614: SI	SERIE0714: C	SERIE0814: V	SERIE0914: E	
SERIE0115: A		SERIE0315: O	SERIE0415: A-B		SERIE0615: NO	SERIE0715: B	SERIE0815: V	SERIE0915: E	
SERIE0116: C		SERIE0316: O	SERIE0416: B-E		SERIE0616: NO	SERIE0716: C	SERIE0816: V	SERIE0916: A	
		SERIE0317: I	SERIE0417: A-B		SERIE0617: SI	SERIE0717: B	SERIE0817: F	SERIE0917: D	
		SERIE0318: O	SERIE0418: C-D		SERIE0618: NO	SERIE0718: C		SERIE0918: E	
		SERIE0319: o			SERIE0619: SI	SERIE0719: C			
		SERIE0320: i			SERIE0620: SI	SERIE0720: D			
		SERIE0321: O							
		SERIE0322: O							
		SERIE0323: I							
		SERIE0324: I							
		SERIE0325: I							
		SERIE0326: O							
		SERIE0327: I							
		SERIE0328: I							
		SERIE0329: O							
		SERIE0330: I							

TERMAN MERRIL

TOTAL: 11 DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO BAJO, Manifiesta tener un bajo rendimiento intelectual, esto es que tendrá dificultades en recordar las cosas, también en la adquisición de información que ha abstraído de su medio ambiente.

I

TOTAL: 12 DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO, Es una persona con un adecuado ajuste hacia las normas sociales ya establecidas, y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas. Asimismo tiene una capacidad normal de razonamiento de juicio para comprender y responder situaciones dadas en la práctica.

II

DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO ALTO, Es una persona que tiene una mayor riqueza de conceptos, y un amplio manejo en pensamiento abstracto u un alto nivel cultural elevado.

TOTAL: 26 III

DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO BAJO, tendrá dificultades en la realización de pensamientos de razonamiento de juicio y de análisis superficiales.

TOTAL: 9 IV

TOTAL: 20 DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO ALTO, Es una persona con un puntaje alto, esto nos indica una alta habilidad y experiencia en el manejo de operaciones aritméticas, así como un elevado nivel de atención y concentración en la tarea y trabajara adecuadamente bajo presión de tiempo.

V

DIAGNOSTICO

MUY SUPERIOR, con una amplia información de su medio ambiente, así comprensión ágil a la lectura (gran capacidad de análisis y síntesis) y amplio juicio acertado de la realidad.

TOTAL: 20 VI

DIAGNOSTICO

MUY SUPERIOR, Manifiesta ser una persona con una gran variedad de conceptos, es ágil en la elección de alternativas, en otras palabras su toma de decisiones será certera y precisa, con facilidad de palabra y precisión.

TOTAL: 20 VII

DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO, Es una persona que manifiesta ser observador a los detalles, creativo con iniciativa a cualquier tipo de dificultades que se le presente. También sabrá cómo solucionar los problemas adecuadamente que se le presente.

TOTAL: 11 VIII

DIAGNOSTICO

MUY SUPERIOR, Es una persona que manifiesta una amplia agilidad en comprender significados de conceptos y palabras con una gran visión para clasificar y encontrar diferencias en los materiales que maneja.

TOTAL: 18 IX

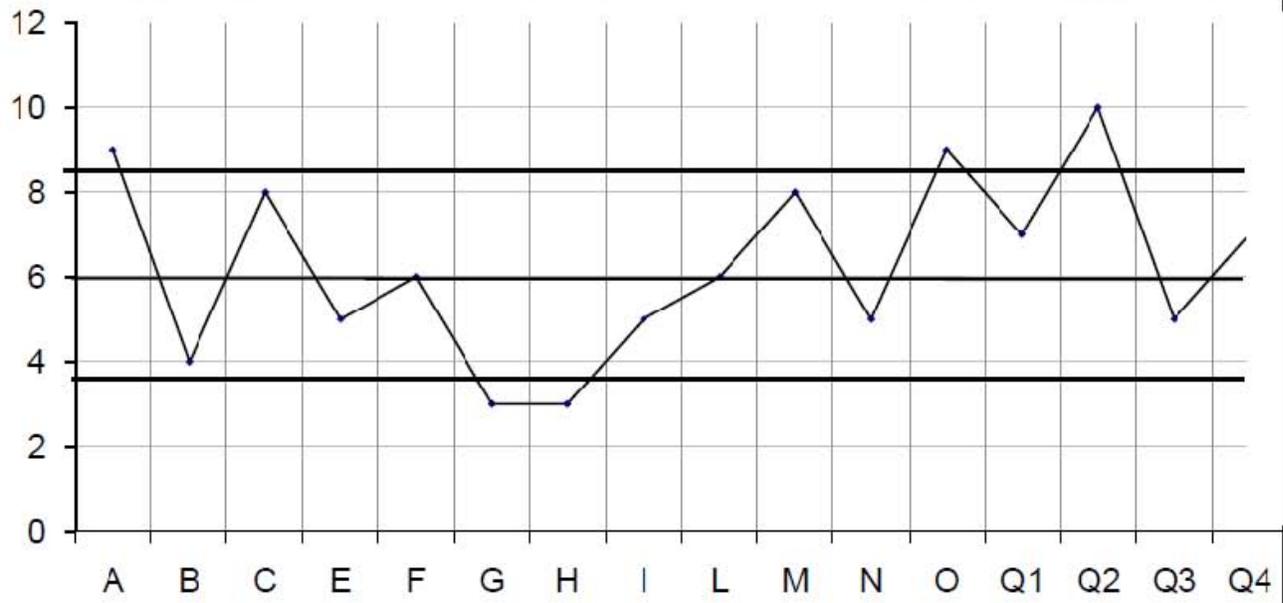
X DIAGNOSTICO

TERMINO MEDIO ALTO, En puntajes altos se observa que es una persona con amplia habilidad y experiencia en el manejo de números, símbolos y proporciones, sabe analizar una norma y aplicarla. Puede también atender un trabajo y permanecer largo tiempo en una tarea, aun ante la presión de

TOTAL: 16

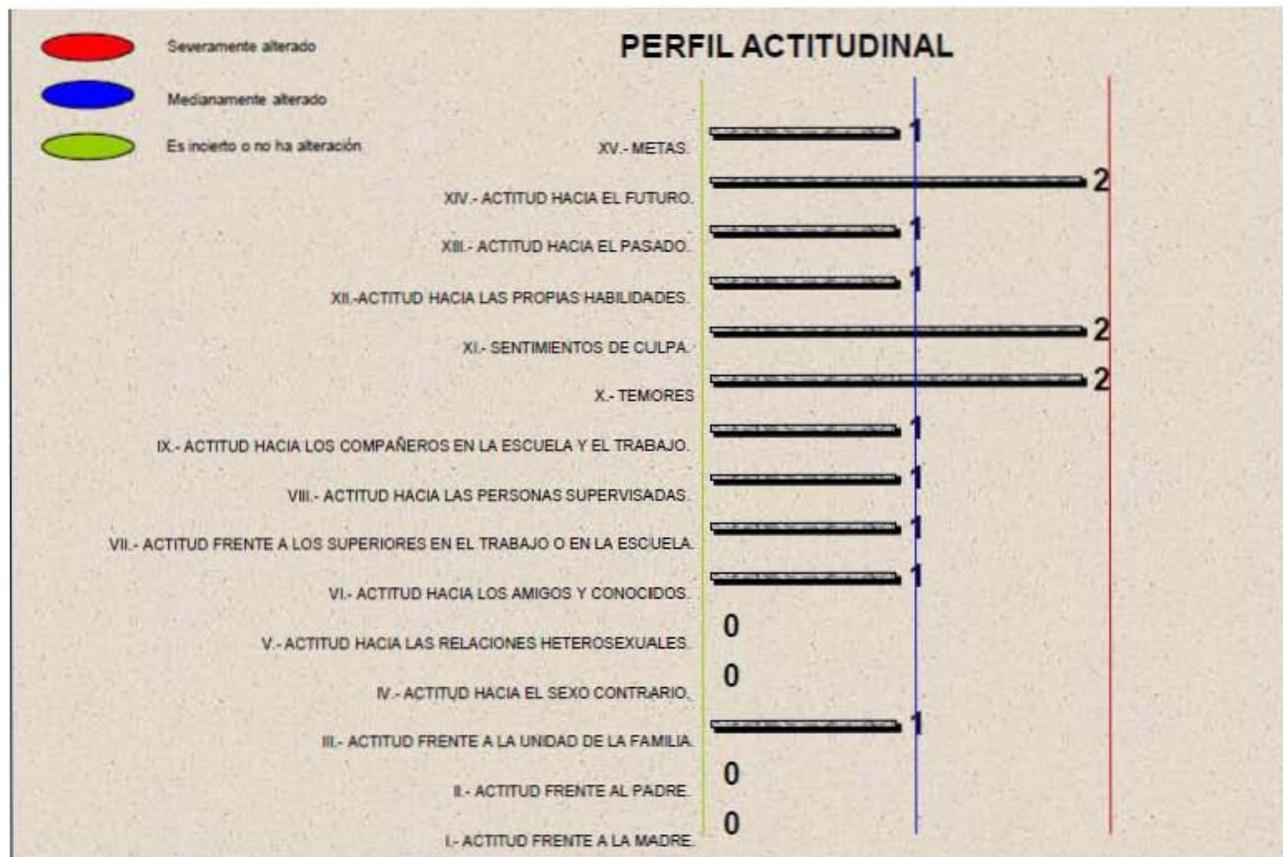
Ejemplo de 16 Factores de Personalidad

NOMBRE: ROBERTO HDEZ.										EDAD: 27			SEXO: FALSO		MASCULINO	
ALTA PUNTUACION DESCRIPCION	EXPRESIVO, AFECTUOSO, COMPLACIENTE, PARTICIPANTE (Sociabilidad)	MAS INTELIGENTE, PENSAMIENTO ABSTRACTO BRILLANTE, (Alta capacidad mental escolar)	EMOCIONALMENTE ESTABLE, MADURO SE ENFRENTA A LA REALIDAD (Fuerza superior del Yo)	AFIRMATIVO, AGRESIVO, TERCO, COMPETITIVO (Dominante)	DESPREOCUPADO, ENTUSIASTA (Impulsividad)	ESCRUPULOSO, PERSISTENTE, MORALISTA, JUICIOSO (Superfuerza)	AVENTURADO, DESINHIBIDO, GUSTO POR CONOCER GENTE, (Audacia)	AFECTUOSO, SENSITIVO, DEPENDIENTE, SOBRE PROTEGIDO (Sensibilidad emocional)	DESCONFIADO, SUSPICAZ (Desconfianza)	IMAGINATIVO, BOHEMIO, DISTRAIDO (Subjetividad)	ASTUTO, CULTIVADO, SOCIALMENTE CONSCIENTE, (Astucia)	APREHENSIVO, AUTORECRIMINANTE, INSEGURO, PREOCUPADO (Preocupación a la culpabilidad)	EXPERIMENTADOR, LIBERARL, PENSAMIENTO LIBRE (Radicalismo)	AUTOSUFICIENTE, RICO EN RECURSOS, PREFERE SUS PROPIAS DECISIONES (Autosuficiencia)	CONTROLADO, FIRME FUERZA DE VOLUNTAD, ESCRUPULOSO SOCIALMENTE, COMPULSIVO (Control)	TENSO, FRUSTRADO, IMPULSIVO, SOBRESREITADO, (Tensión)



FACTOR	PUNTUACION		BAJA PUNTUACION DESCRIPCION
	BRUTA	ESTANDAR	
A	16	9	RESERVADO, DISCRETO, CRITICO, APARTADO, INFLEXIBLE (Soliloquio)
B	4	4	MENOS INTELIGENTE, PENSAMIENTO, CONCRETO (Baja capacidad mental escolar)
C	21	8	AFECTADO POR SENTIMIENTOS, MENOR ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERTURBABLE (Debilidad del Yo)
E	12	5	SUMISO, INDULGENTE, OBEDEENTE, DOCL, SERVICAL, (Gumise)
F	15	6	SOBRIO, TACTURNO, SERIO (Retratamiento)
G	10	3	ACTIVO, DESACATA LAS REGLAS (Superego débil)
H	8	3	RECATADO, TIMIDO, REPRIMIDO (Timidez)
I	8	5	CALCULADOR, CONFADO EN S MISMO, REALISTA (Severidad)
L	10	6	CONTRADO, ACEPTA CONDICIONES (Confianza)
M	16	8	PRACTICO, TIENE PREOCUPACIONES REALES (Objetividad)
N	11	5	INGENUO SIN PRETENSIONES, SINCERO PERC SOCIALMENTE TORRE, (Ingenuidad)
O	16	9	SEGURO DE SI MISMO, AFACIBLE, SEGURO, COMPLACIENTE, SERENO (Afectación serena)
Q1	12	7	CONSERVADOR, RESPETUOSO DE LAS IDEAS ESTABLECIDAS (Consenso voluntario)
Q2	18	10	DEPENDIENTE DEL GRUPO, SE FACHEREA ES UN SEGUIDOR EJEMPLAR (Dependencia grupal)
Q3	11	5	INCONTROLADO, FLUIDO, SIGUE SUS PROPIOS IMPULSOS, INDEFERENTE A LAS REGLAS (Indiferencia)
Q4	14	7	RELAJADO, TRANQUILIDAD, NO FRUSTRADO, SERENO (Tranquilidad)

Ejemplo Test de personalidad frases incompletas Sacks

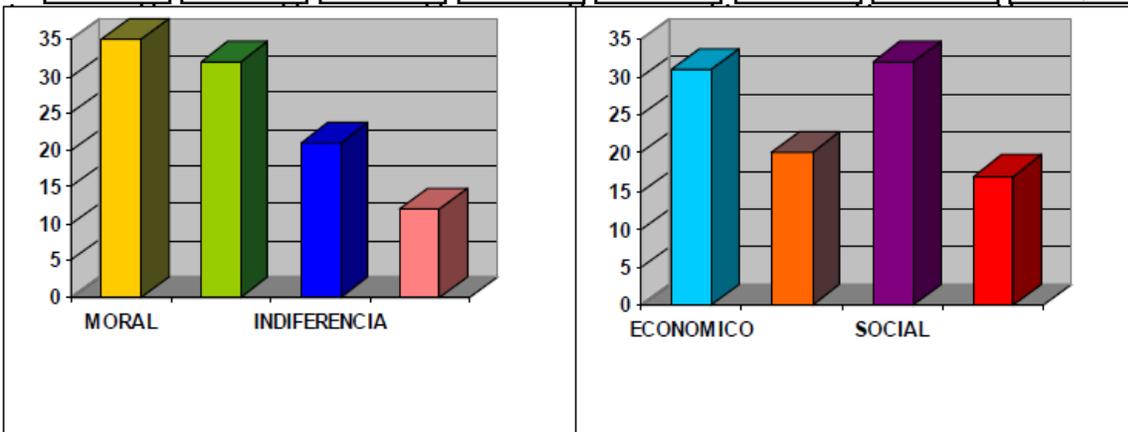


Ejemplo Test de valores Zavic

Reporte de Perfil de Candidato

FOLIO CANDIDATO: 1

MORAL	LEGALIDAD	INDIFERENCIA	CORRUPTO	ECONOMICO	POLITICO	SOCIAL	RELIGIOSO
Z3a: 4	Z3b: 3	Z3c: 1	Z3d: 2	Z1c: 2	Z1b: 3	Z1a: 4	Z1d: 1
Z4d: 3	Z4c: 4	Z4a: 2	Z4b: 1	Z2c: 2	Z2d: 1	Z2b: 3	Z2a: 4
Z6a: 3	Z6b: 2	Z6d: 4	Z6c: 1	Z5d: 3	Z5b: 2	Z5a: 4	Z5c: 1
Z8b: 3	Z8a: 4	Z8c: 2	Z8d: 1	Z7b: 3	Z7c: 2	Z7a: 4	Z7d: 1
Z9b: 3	Z9a: 4	Z9d: 2	Z9c: 1	Z10a: 3	Z10b: 2	Z10d: 4	Z10c: 1
Z12b: 4	Z12d: 3	Z12a: 2	Z12c: 1	Z11a: 4	Z11d: 1	Z11b: 3	Z11c: 2
Z13a: 4	Z13b: 3	Z13c: 2	Z13d: 1	Z14a: 4	Z14d: 1	Z14c: 3	Z14b: 2
Z15d: 4	Z15c: 3	Z15b: 1	Z15a: 2	Z16a: 3	Z16b: 1	Z16d: 4	Z16c: 2
Z17d: 3	Z17b: 4	Z17a: 2	Z17c: 1	Z18b: 3	Z18d: 4	Z18c: 1	Z18a: 2
Z19a: 4	Z19d: 2	Z19b: 3	Z19c: 1	Z20a: 4	Z20b: 3	Z20d: 2	Z20c: 1
35	32	21	12	31	20	32	17



ALTO MORAL .-. SEGUIR LAS NORMAS DE UN BUEN comportamiento. Un puesto que se 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.

ALTO LEGALIDAD .-. DESO DE HONESTIDAD. Un puesto que requiere un alto valor legal, será aquella persona que sea honesta y honrada, acoplándose a las políticas que rige la empresa, es un empleado fiel a las ordenes que dictamine el jefe inmediato.

BAJO INDIFERENCIA .-. Un puesto que requiere un bajo valor de indiferencia, será una persona con bastante entusiasmo en hacer bien las cosas, siempre buscara la motivación del logro, y buscara los éxitos, retos, producción alta, trabajo sobre detalles.

BAJO CORRUPTO .-. Un puesto que requiere un bajo valor corrupto, será una persona que buscara el éxito a través de sus propios logros sin corromper a terceros, y será una persona que se acopla a los lineamientos que le regirán en su comportamiento, por los valores morales y legalidad

ALTO ECONOMICO .-. DESEO DE RIQUEZA. Fuerte valor económico, una persona que este interesada en ser juzgada por su habilidad para lograr utilidades, técnicas de reducción de costos o habilidad para resolver problemas prácticos y enfoque sobre inversión

BAJO POLITICO .-.Un puesto que requiere un bajo valor político que demanda trabajo en equipo y cooperación. Asistentes de Staff o Coordinadores en una organización democrática, puede provocar la ira de los líderes si ellos manifiestan comportamientos ambiciosos en sus roles.

ALTO SOCIAL .-.PREOCUPACION POR LAS PERSONAS. Un puesto que requiere un alto valor social esta enfocado principalmente en el genuino interés de las personas. Típicamente los directores de Recursos Humanos, Gerentes de Relaciones Publicas, Comunicaciones, Médicos, etc. manifiestan este tipo de valores. Lo cual significa que será un buen miembro para conformar equipos de trabajo

BAJO RELIGIOSO .-. Bajo valor regulatorio, demanda un alto grado de libertad para operar de manera indisciplinada, algunos puestos como Ventas, Entretenimiento y artísticos que no requieren disciplina para lograr el éxito

Ejemplo Test de Lusher II

REPORTE LUSCHER x FOLIO

SERIEFOLIO: 1

Azul

4231

Define el grado de compenetración, de unión íntima y de relación con la pareja. <<Cuáles son mis sentimientos respecto a una persona muy cercana a mí.>>

No se cumplen las condiciones externas para una relación satisfactoria y una unión llena de confianza. Por este motivo conserva su propia independencia interior y mantiene un distanciamiento interno frente a las relaciones sentimentales. Intenta evitar tanto los enfrentamientos dolorosos, como la dependencia y las preocupaciones. Le gusta refugiarse en reflexiones teóricas o en el mundo de los pensamientos estéticos y especulativos. *

Verde

2134

Caracteriza el control interno, la fuerza de voluntad y la capacidad de disfrutar. <<Cómo quiero ser.>>

No se deja influir en sus propósitos. Tiene la firme voluntad de sobresalir por su acusada personalidad. Se distingue y destaca por encima de la media. Exige que se tenga en cuenta su particular y personal modo de ser y se le respete debidamente. Quiere poder decidir y mandar de acuerdo con sus propias y firmes convicciones.

Rojo

4321

Caracteriza la actividad, la iniciativa y la reacción ante los desafíos. <<Cómo reacciono ante los desafíos.>>

No considera satisfactoria las condiciones de su situación actual. Quisiera librarse de este estado y poder dedicarse a posibles nuevas experiencias que le parecen prometedoras. Por lo tanto, busca esperanzado unas condiciones mejores que le ofrezcan una mayor libertad para vivir experiencias. *

Amarillo

2341

Actitud expectativa (anticipación); actitud ante el futuro y ante nuevos encuentros. <<Los que en estos momentos espero del futuro.>>

Contempla el futuro con tensa atención. Tienen ante él una actitud llena de críticas reservas y de desconfianza. Evita mostrarse confiado o crédulo.