

40
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"DETERMINACION DE INSTRUMENTOS TECNICOS
DE SELECCION DE PERSONAL A TRAVES DE UN
ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS, UN CASO
DE UNA INSTITUCION DE INICIATIVA PRIVADA DE
CARACTER PUBLICO"

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n

CARRASCO GONZALEZ MARIA DE LOURDES

GARCIA GOMEZ MARIA ESTELA

GARDIDA MENDOZA ROBERTO

Director y Asesor de Tesis:

Lic. Alfredo Gudiño Garfias

Director de la Facultad:

Dr. Juan José Sánchez Sosa



México, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES, JOSE Y RUFINA:

QUIENES GRACIAS A SU ESFUERZO, SUS SABIOS
CONSEJOS Y GRAN APOYO ESTAN PERMITIENDO QUE
AHORA PODAMOS DISFRUTAR JUNTOS ESTE MOMENTO.

A QUIEN SOLO ME HA DEMOSTRADO AMOR, PACIENCIA
E INTERES; A COMPARTIDO CONMIGO MIS FRACASOS Y
MIS TRIUNFOS Y CON SU MANERA DE SER HA ALEGRADO
CADA INSTANTE DE MI VIDA

GRACIAS ALFONSO

A ROGELIO, ANA LILIA Y ALEJANDRO QUE CON SU CARIÑO
DE HERMANOS HAN ESTADO PRESENTES Y SIEMPRE CONMIGO.

A PATRICIA, ITZEL, RICARDO, LUPITA, GLORIA, ALBERTO,
LULU Y ALAN QUIENES SIEMPRE HAN ESTADO PENDIENTES DE
MIS LOGROS.

LULU.

A TI MAMA:

GRACIAS POR TODO, PORQUE SIN TUS
CONSEJOS Y ORIENTACION NO SERIA -
LO QUE SOY.

A TI ABUELITA:

DONDE QUIERA QUE ESTES
QUIEN CON SU AMOR, CARINO Y COMPRESION
AYUDO A MI FORMACION COMO SER HUMANO Y-
PROFESIONISTA.

A MARGARITA, SILVIA, NORMA Y EDUARDO POR
SU APOYO Y ENTUSIASMO DESINTERESADO QUE
TIENEN UN VALOR INCALCULABLE PARA MI; POR
TODOS LOS MOMENTOS QUE HEMOS COMPARTIDO
G R A C I A S.

A LIC. ENRIQUE DURAN

QUIEN CON SU APOYO, CONOCIMIENTOS Y EJEMPLO,
ME AYUDARON A CUMPLIR ESTA META.

ESTELA

CON GRANDE Y PROFUNDO AGRADECIMIENTO
A MI MADRE GUADALUPE MENDOZA POR EL
INMENSO APOYO RECIBIDO DURANTE TODA
MI VIDA.

A MI PADRE FILIBERTO GARDIDA CON
FRATERNAL AFECTO.

GRACIAS INFINITAS A:
ANABELL, LETICIA, ALMA ROSA, MARISOL,
NADIA, DIANA, IVAN, ANALI, ABRIL Y ALAN
POR LOS GRATOS MOMENTOS COMPARTIDOS
CONMIGO.

ROBERTO GARDIDA MENDOZA.

INDICE

	Pag.
Introducción	3
1 Antecedentes	4
- Reclutamiento y Selección	
- Análisis de Puestos	
- Pruebas Psicológicas	
Metodología	13
- Muestra	
- Procedimiento	
- Resultados	
CAPITULO I	
Reclutamiento y Selección de Personal	17
CAPITULO II	
Análisis y Descripción de Puestos	35
CAPITULO III	
Pruebas Psicométricas	52
Análisis de resultados	102
Conclusiones	102
Aportaciones	109
Glosario	111
Bibliografía	114
Anexo I.	
Anexo II	

INTRODUCCION

El presente estudio tiene como objetivo determinar instrumentos técnicos para la selección de personal mediante la aplicación de un análisis y descripción de puestos. La población estudiada estuvo compuesta por todos los empleados que laboran actualmente en una Institución de iniciativa privada con carácter público, la cual está integrada por 240 trabajadores. El instrumento que se aplicó fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas las cuales están distribuidas o divididas en 12 apartados, la información se recabó a través de una entrevista guiada. Una vez obtenida y redactada la información se procedió a la elaboración de perfiles de puesto, proponiendo así los instrumentos técnicos que apoyarán al proceso de reclutamiento y selección técnica de personal de la institución.

En el primer capítulo se presentan los orígenes de la selección de personal mencionando los factores importantes que influyeron para que ésta se desarrollara rápidamente así como los autores que le dieron fundamento teórico.

En el segundo capítulo se esboza claramente la técnica de análisis y descripción de puestos así como la importancia de la misma para la administración de una organización.

Finalmente en el capítulo tres se explica la importancia de las diferencias individuales para la aplicación de los tests psicológicos como herramientas que nos permiten estudiar los rasgos y características de personalidad de los individuos.

ANTECEDENTES

"La Psicología es una Ciencia joven pero no carente de historia, igual como ocurrió con cualquier otra ciencia, tuvo que ir descubriendo progresivamente su objeto y sus posibilidades.

La Psicología del Trabajo es una rama de la Psicología, como toda ciencia aplicada pretende utilizar el cuerpo doctrinal, conseguido por la experimentación o la reflexión, para resolver problemas concretos.

En el caso de la Psicología Industrial, la base teórica es el conocimiento de la conducta humana en el trabajo y la situación a la que deben aplicarse estos conocimientos, las realidades laborales en una época y lugar determinado (Altirrava y Aranda 1990).

Hay pocos acontecimientos en la historia comparables en magnitud e importancia con el proceso de industrialización. Cada año trae consigo nuevos descubrimientos que nos proporcionan el medio de extender y utilizar más el poder de la naturaleza y de esta manera satisfacer una proporción de sus necesidades. El grado de desarrollo más rápido correspondió a la invención y explotación de cambios de los procesos físicos de la producción, así como los sistemas de ésta. Así mismo, se registraron algunos procesos en el descubrimiento de factores psicológicos que vinieron a contribuir a una producción efectiva.

Los hombres considerados teóricos fueron quienes abrieron la marcha hacia la industrialización, avanzado con escasa preocupación en cuanto a los beneficios prácticos que pudiesen resultar de sus experimentos, luego vinieron los ingenieros e industriales científicos quienes por sus conocimientos, tanto acerca de la ciencia como de la industria, llevaron las teorías sobre la naturaleza al mundo de la práctica y reorganización del ambiente físico para que éste sirviese a las necesidades humanas. (Altirrava y Aranda, 1990).

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Durante la Primera Guerra Mundial surge la necesidad de reclutar grandes conglomerados de individuos destinados a una función específica.

El reclutamiento de personal tiene como meta atraer gentes a la empresa para ser examinados con objeto de su posible contratación.

El dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y así poder obtener personal calificado para cubrir esas necesidades.

El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos.

SELECCION DE PERSONAL

"El proceso de selección de personal en su forma más simple es característica de los seres humanos, al igual que ha sido un requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia al hombre más apto para una actividad específica, como por ejemplo, la depuración racial de los espartanos (hombres de mayor talla para las milicias)" Arias Galicia 1980.

A mediados del siglo XVI, el médico y humanista español Juan Huerta reconoció que las personas se diferencian por su inteligencia y en sus habilidades especiales, recomendando que se hiciera un esfuerzo por describir las inclinaciones especiales de cada individuo con el propósito de que se pudiera impartir el adiestramiento al que mejor se prestaba.

Sin embargo, la moderna Psicología del Trabajo no podía comenzar hasta que la Psicología general llegará a ser ciencia experimental, suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana, sin dejar de mencionar a Galton (1822 - 1911) quién ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

En 1915 Frederick W. Taylor, logro incrementar la eficiencia de la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo sin un incremento proporcional del gasto de energía, con este objeto Taylor entro en acción partiendo de 3 principios básicos:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo

2. Instruirlo en métodos eficientes y movimientos económicos que deberán aplicar a la tarea.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más alto para los mejores trabajadores.

Los sistemas de la selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y es en los orígenes de la Psicología aplicada, cuando se empieza a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Es así como en los últimos 15 años se ha apreciado en las empresas el uso de tests o pruebas para la selección de personal; lo que demuestra que tal procedimiento es sin duda un medio útil y eficaz en la administración de personal.

TESTS PSICOLOGICOS

Para realizar cualquier tipo de investigación es necesario medir o calibrar las diferencias individuales, y precisamente las características físicas y sensoriomotoras de los seres humanos fueron los principales promotores de los tests:

Galton (1886) a través de todos sus trabajos estableció los principios del método estadístico para así obtener medidas más objetivas y precisas en sus investigaciones, utilizando el concepto de correlación, que posteriormente fue desarrollado por Pearson (1857-1936). El estudio científico de las diferencias individuales y la evaluación de las pruebas mentales se iniciaron con el apoyo de la instrumentación matemática. (Castillo, 1984)

"El término test fue empleado por primera vez en 1890, por Catell, para designar una serie de pruebas psicológicas, para examinar las diferencias individuales de estudiantes universitarios" (Arias Galicia 1979).

Dicho de otra manera. La serie de mediciones que se efectuó para determinar las diferencias existentes en un grupo de estudiantes, recibió el nombre de test.

El primer test práctico se debe a Binet y Simón. El cual apareció por primera vez en 1905 en Francia; llamado "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales". A partir de entonces los tests fueron empleados cada vez más para medir las diferencias individuales (Castillo 1984).

Hasta la primera guerra mundial, el método de los tests quedó limitado a los tests de inteligencia y de aptitudes, los que fueron aplicados en la orientación profesional y en la educación.

En 1917 los Estados Unidos participaron en la Primera Guerra Mundial y como no tenían un ejército reservista tuvieron que formar uno rápidamente, seleccionando así a un gran número de oficiales por medio de tests psicométricos, demostrando los beneficios y efectividades de este método.

Durante la Segunda Guerra Mundial se reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitudes, y se estimuló el desarrollo de los tests de personalidad. (Arias Galicia 1981).

La Asociación Internacional de Psicotecnia adoptó el siguiente concepto para definir un test; "Es una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego ya sea conocimientos adquiridos (Test Pedagógico), o funciones sensoriomotrices o mentales (Test psicológico).

"Una prueba psicológica Tiene la finalidad de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar, en el individuo a quién se aplican, aspectos tales como: la personalidad, inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo al que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer" (Hamilton 1980).

El propósito de aplicar pruebas o tests psicológicos es obtener una evaluación objetiva de diversas características psicológicas (aptitudes, intereses, valores, actitudes, rasgos de temperamento, etc.), cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, los aspectos que se evalúan son las que se cree o se sabe que están relacionadas con el éxito en el trabajo.

En este sentido puede decirse que el test psicológico cumple dos funciones: seleccionar y asignar; ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato. Se utilizan los mismos tipos en ambos casos la diferencia consistirá en la manera de aplicar los resultados.

En la selección de personal lo importante es identificar al candidato que reúna las cualidades necesarias para ocupar un puesto determinado. (Duane 1985).

ANALISIS DE PUESTOS

La descripción y análisis de puestos es el punto de arranque para la adecuada administración de personal de cualquier organización, así mismo es un apoyo para la selección idónea de personal, por lo que podríamos afirmar que el análisis y descripción de puestos es una herramienta fundamental para el desarrollo integral de una empresa.

Diversos autores han fundamentado la importancia que tiene el análisis de puestos, por ejemplo F. Taylor en 1878 en su teoría de tiempos y movimientos mencionó que al dividir y sistematizar las tareas se alcanzaría mayor productividad en una organización, ya que no dependería del individuo y del conocimiento que tuviera acerca de las funciones sino de la especificación de las funciones que componen un puesto.

En 1916 H. Fayol en su teoría de la Administración Científica visualizó de manera integral a la organización, otorgándole un papel fundamental a la administración.

En 1932 Elton Mayo en su teoría de Relaciones Humanas se avoca más a la interacción de los recursos humanos, concluyendo que el éxito de una organización no dependía exclusivamente de la mecanización de las funciones ya que también es importante cubrir las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales del personal.

Abraham Maslow en 1954 en su teoría de las Necesidades Humanas enfatiza que el individuo debe de cubrir sus necesidades y sentirse satisfecho con las funciones o tareas que realiza, lo cual ayudaría a que el individuo alcanzará la autorrealización y al sentirse a gusto su productividad se incrementaría.

F. Herzberg (1960) en su teoría Dual menciona que las condiciones de trabajo (factores higiénicos) y factores motivacionales pueden ocasionar insatisfacción en el individuo.

D. McGregor en 1960 menciona en su teoría "X" la necesidad de supervisar al individuo para que realice sus tareas de acuerdo a los procedimientos establecidos; así mismo en su teoría "Y" nos dice que el hombre es capaz de desarrollar todas sus potencialidades cuando sus necesidades son cubiertas.

A. Tanenbun en 1956 en su teoría de Organización Formal menciona que al contar con una estructura formal y bien definida dentro de la empresa, que propice el desarrollo integral del individuo permitirá contar con personal más satisfecho y por lo tanto más competitivo.

R. Blake y J. S. Mouton en 1964 en su teoría de la Regilla Gerencial mencionan que el estilo de liderazgo que se emplee con los colaboradores, así como el permitirles conocer las funciones y objetivos de cada puesto facilitara que el individuo se involucre y responsabilice dentro de la organización.

K. Blanchard en 1969 con su teoría de Liderazgo Situacional menciona que todo puesto de trabajo requiere de individuos capaces, pero también de un líder que les indique la forma y los pasos a seguir para realizar la tarea y que estos se desempeñen de acuerdo a la situación que viven.

G. Odiorne e 1965 en su teoría de Administración por Objetivos postula que al contar con objetivos comunes en una organización se agilizarían la obtención de las metas fijadas.

Gama Bernal menciona que en la teoría del Desarrollo Organizacional para qué se de un adecuado desarrollo es importante contar con una infraestructura sólida que soporten los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo. Este debe abarcar a toda organización y debe recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.

Se puede definir al análisis de puestos como el conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente.

La forma escrita en que se reportan las actividades que realiza el trabajador recibe el nombre de "descripción de puestos" (Sánchez G., 1989).

Gama Bernal (1992), menciona en su libro "Bases para el Análisis de Puestos", diversas teorías y autores que abordaron la importancia del Análisis de Puestos:

F. Taylor (1878) en su teoría de Tiempos y Movimientos puntualiza, que al contar la organización con puestos donde las tareas fueron sistemáticas la productividad se elevaría; además, al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejercita, los individuos pueden ser entrenados para realizarlas según las normas establecidas para la misma organización.

H. Fayol (1916) en su teoría La Administración Científica ve a la organización en una forma más científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman se interrelacionan en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa va a depender de la eficiencia con la cual sea dirigida por los administradores.

E. Mayo (1932) en su teoría de Relaciones Humanas enfoca su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales (formales e informales), que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Después de sus estudios en Hawthorne, concluyó que para lograr la armonía en el trabajo así como la eficiencia en la productividad, era necesario tomar en cuenta las condiciones fisiológicas, psicológicas y sociales que, a la vez de dar éxito a la organización hace que lo individuos se sientan satisfechos en lo personal.

A. Maslow (1954) en su teoría de las Necesidades Humanas dice que el individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto. Por lo anterior, un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le darán la satisfacción a sus necesidades. Esto se debe a que el hombre por naturaleza busca su autorrealización.

F. Herzberg (1960) en la teoría Dual, menciona que los factores "higiénicos" (suciedad, relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos), provocan la insatisfacción del individuo. Por otro lado los factores "motivacionales" (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto), tienen una íntima relación con el puesto de trabajo los cuales darán como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente. Es conveniente observar que los factores higiénicos mencionados, al convertirse en positivos, eliminarán la insatisfacción de la persona pero no así le darán la satisfacción.

D. McGregor (1960) , en su teoría "X" representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una las tareas de su puesto de trabajo bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa.

Así mismo en la teoría "Y" representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre; un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto, pero a la vez buscando la satisfacción a sus necesidades.

A. Tannenbaum (1956) en su teoría de Organización Formal señala que al contar con una estructura organizativa donde la autoridad, las funciones, los métodos y las compensaciones estén bien definidos; esto da como resultado una organización formal donde cada uno de los individuos puede ser intercambiable de puesto según sus aptitudes y potencialidades, siempre en busca de un "status", un nivel jerárquico que satisfaga sus necesidades y lo lleve a su desarrollo personal.

R.Blake y J.S. Mouton (1964) en su teoría de Rejilla Gerencial, la expone como una forma de relación entre la gerencial (líder) con sus colaboradores; es una forma de dirigir óptimamente, delegándoles funciones que ellos cumplirán de acuerdo con los objetivos establecidos para cada puesto o grupo de puestos; de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sea importante para que toda persona que este involucrada cumpla según el tipo de dirección o liderazgo al cual esté sometido dentro de la organización.

K.Blanchard (1969) en su teoría de Liderazgo Situacional señala que en todo puesto de trabajo, la organización requiere de individuos capaces para realizar tareas pero, además de líderes (gerentes) que tenga una visión amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados), para así llevarlos de un ¿qué, cómo, cuándo, dónde?, a la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos de la organización; sin perder de vista que el liderazgo se da según la situación que vive el grupo y que, en determinado momento, está situación marcará el poder que tiene el líder sobre dicho grupo .

G. Odiorne (1965) en su teoría de Administración por Objetivos describe que en toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. La finalidad debe ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos, dichos objetivos deben estar planeados de tal forma que los individuos, al realizar sus funciones se interrelacionen para obtener los resultados finales esperados por la organización.

Gama Bernal menciona que en la teoría del Desarrollo Organizacional para qué se de un adecuado desarrollo es importante contar con una infraestructura sólida que soporten los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo. Este debe abarcar a toda organización y debe recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.

Se puede definir al análisis de puestos como el conocer todas y cada una de las actividades que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras y así lo desempeñe en forma eficiente.

Sabemos que todos los puestos existen por algo y para algo, lo principal es identificar por que y para que están creados.

La descripción de puestos es el documento donde se plasman e identifican cada una de las funciones que realizan los diferentes puestos dentro de la empresa.

El análisis de puestos es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se llevan a cabo en el puesto y los requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia, escolaridad, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo primordial realizar a través del análisis y descripción de puestos, un perfil que facilite y contribuya a determinar las baterías psicométricas adecuadas para la selección de personal a nivel operativo, mandos medios y ejecutivo, en una institución de la iniciativa privada de carácter público.

METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Qué importancia tiene el análisis y descripción de puestos en la determinación de instrumentos técnicos en el proceso de selección de personal?

JUSTIFICACION

En las diversas organizaciones existe una responsabilidad empresarial y cada uno de los puestos que las integran son participantes de la misma. Es decir; toda empresa tiene un fin para el cual fue creada, así mismo en cada nivel jerárquico se tiene objetivos y responsabilidades que cumplir, por medio de diversas funciones que llevan a su logro los resultados de la empresa:

"El contenido de un puesto es la parte de responsabilidades que le corresponden al mismo".

Sabemos que todos los puestos existen por algo y para algo, lo principal es identificar por qué y para qué están creados. La descripción de puestos es el documento donde se plasman e identifican cada una de las funciones que realizan los diferentes puestos dentro de la empresa; y nos muestra en forma particular los fines perseguidos ya sean internos o externos de la organización.

El análisis de puestos es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el puesto y los requisitos (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo.

El análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de recursos humanos.

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, entre algunos ejemplos se pueden citar:

1. Como parte integrante de manuales de organización
2. Como base para el reclutamiento y selección de personal
3. Como base fundamental para la inducción de personal, porque ahí se especifican las funciones que debe cumplir y los límites de su trabajo.
4. Es útil para efectos de promoción o cambios interdepartamentales de personal.
5. Es útil para estudios de calificación de méritos.
6. Es indispensable en la valuación de puestos, ya que el valuador parte de los datos del análisis para determinar el valor que se debe asignar a cada factor.
7. Para fijar programas de capacitación y desarrollo

8. Para estructurar sistemas de higiene y seguridad
9. Como instrumento de auditorías administrativas
10. Para estudios tendientes a una buena administración de salarios.

OBJETIVO.

La Presente Investigación tiene como finalidad primordial realizar a través del Análisis y Descripción de Puestos:

1. La elaboración de Perfiles de Puestos, para facilitar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

2. Determinar y proponer a través del Perfil de Puestos los instrumentos técnicos (Pruebas Psicológicas y técnicas) necesarios para la selección de los niveles operativo, mandos medios y ejecutivo existentes en la Institución

VARIABLES

Definición conceptual:

Variable: Se puede definir como una característica, atributo, propiedad o cualidad que:

- a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades;
- b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes, o
- c) en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum. (Rojas Soriano, 1985)

Variable Independiente: Es el elemento (fenómeno, situación) que explica, condiciona o determina la presencia de otro.

Variable Dependiente: Es el elemento (fenómeno, situación) explicado que está en función del otro.

Definición Operacional:

Para fines de la presente investigación las variables se clasificaron de la siguiente manera:

Variable independiente: Es el cuestionario previamente elaborado para recabar la información de cada puesto a través de una entrevista guiada. (ANEXO 1)

Variable dependiente: Es la información obtenida en cada una de las preguntas del cuestionario sobre cada puesto.

MUESTRA Y DESCRIPCION DE SUJETOS

La población a estudiada esta compuesta por todos los empleados que trabajan en la Institución la cual la integran 270 personas actualmente, la cual esta distribuida de la siguiente manera:

EJECUTIVOS 18
MANDOS MEDIOS 41
NIVEL OPERATIVO 211

MUESTREO

Muestreo estratificado. Debido a que la población se encuentra dividida en tres estratos que son: nivel ejecutivo, mandos medios y nivel operativo, considerando cada nivel como una población independiente.

TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo, directo y documental, debido a que el objetivo de esta investigación es precisar las funciones de cada uno de los puestos para derivar elementos que nos ayuden a estructurar las políticas actuales de la institución así como las estrategias operativas para seleccionar personal. La información se obtuvo directamente de la realidad a través de la técnica de la observación y la entrevista estructurada, basándose en diversas fuentes históricas, monografías información estadística y todos aquellos documentos que existían sobre el tema.

INSTRUMENTOS Y/O TECNICAS QUE SE USARON.

Se utilizó un cuestionario de Análisis y Descripción de puestos el cual se diseño de acuerdo a los requerimientos y políticas de la Institución.

La técnica empleada fué la entrevista directa y la observación.

ESCENARIO

Las entrevistas se realizaron en el departamento y área de trabajo del empleado, es decir dentro de la Institución.

PROCEDIMIENTO:

- 1) Se estructuro un cuestionario que nos apoyo en el análisis y descripción de puestos, el cuál se turno a revisión de la alta gerencia para modificaciones y aceptación del mismo.
- 2) Una vez aprobado el cuestionario se procedió a la programación de entrevistas de acuerdo a la Dirección de Adscripción.
- 3) Se llevaron a cabo las entrevistas de manera individual en base a la programación previa.
- 4) Integración y redacción de la información para estructurar la Descripción de puestos.

- 5) Una vez estructurada la información, se procedió a la elaboración de un perfil correspondiente a cada puesto.
- 6) Determinación de las baterías psicométricas en base a los perfiles elaborados, de acuerdo a los niveles operativo, mandos medios y ejecutivo.

ANALISIS DE DATOS

El análisis de datos de la presente investigación y debido a las características de la misma fué de manera cualitativa, ya que nos abocamos básicamente a la descripción de puestos para poder elaborar un perfil y así proponer los instrumentos técnicos para la selección de personal.

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

ANTECEDENTES

"Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios, un ejemplo cruel es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara. Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales. En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza" (Rivera, S.1992).

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria. Los sistemas de selección de personas progresaron, pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la Psicología Aplicada, cuando se empieza a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

"La Psicología es la ciencia que estudia todo lo relativo a las actitudes mentales y conducta objetiva del hombre". (Rivera Soler, 1992).

PSICOLOGIA APLICADA

"Se designa con este nombre a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología. La Psicología Aplicada estudia todo lo que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la Psicología pura o teórica" (Rivera S.1992).

La Psicología aplicada se inicio en 1840, con los primeros trabajos de Ernest Heinrich Weber (1795-1878), relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones, ya que el fisiólogo alemán construyó y perfeccionó un aparato de estesiometría, que sirve para medir la sensibilidad táctil. Su alumno Gustav Theodor Fechner (1801-1887), continuando los estudios iniciados por el maestro, perfeccionó la ley Weberiana, que establecía que a mayor estímulo mayor sensibilidad, en 1860, la Ley

de Weber - Fechner, que estipula que si el estímulo crece en progresión geométrica, la sensación crece en progresión aritmética. En 1878 Wilhelm Wundt (1832 - 1929), es el primero en introducir métodos cabales en la medición de fenómenos psíquicos. William James (1842 - 1919), filósofo y psicólogo, contribuyó a la aplicación práctica y concreta de la psicología a los problemas educacionales. James Mc Keen

Cattel (1860 -1944), psicólogo norteamericano seguidor de la escuela de Wundt fue uno de los primeros en aplicar test psicológicos, y en 1890 por primera vez emplea el término de test mental.

La Psicología Aplicada tiene una evolución considerable y la aportación de grandes filósofos, fisiólogos y psicólogos, dan origen a la Psicotécnica, Psicotécnia o Psicometría.

LA PSICOTECNICA, LA PSICOTECNIA O PSICOMETRIA

William Stern (1871 - 1938), elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de Cociente Intelectual C.I. Sin embargo fue a Hugo Münsterberg (1863 - 1916), a quien se consideró el padre de la Psicotecnica, pues su contribución a esta rama de la psicología aplicada, fue la más abundante y de más valor; su definición es la siguiente:

"Psicotécnica es la rama de la Psicología Aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana."

En 1911 Münsterberg, inició estudios sobre las actitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos debido al número elevado de accidentes que sucedían; por el hundimiento del Titanic, el mismo Münsterberg hizo una serie de estudios para la selección de oficiales de la marina mercante; razón por la cual se estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal.

Jean M. Lahy en Francia emprendió estudios sobre las actitudes de los mecanógrafos (1905). También en Francia Camus y Nepper hicieron estudios sobre las actitudes de los aviadores (1915). Woede y Fiorkowski en Alemania, iniciaron ciertas pruebas con choferes. Frank Pearsons en Estados Unidos estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a la IMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes). El factor que más influyó en el desarrollo de esta rama de la

psicología aplicada, fue la Primera Guerra Mundial, debido a que los diversos países beligerantes se veían en la necesidad de hacer una efectiva selección de su oficialidad. Esta situación se confirmó en la Segunda Guerra Mundial en la que casi todos los ejércitos de los países participantes contrataron los servicios de psicólogos y psicómetras.

Al tener la Psicotécnica un desenvolvimiento en el terreno bélico, paralelamente lo tuvo, aunque en menor escala, en el aspecto pedagógico, industrial, comercial, político, profesional, etc. (Rivera Soler 1992).

SELECCION DE PERSONAL

La Selección de Personal forma parte de un proceso que principia con el reclutamiento, prosigue con la selección y termina con la colocación e inducción.

FUNCION

La función del reclutamiento es obtener el recurso humano adecuado para cubrir las vacantes de la organización y que permanezca en ella.

OBJETIVOS

1. Satisfacer de forma eficiente la continua demanda de candidatos para cubrir las vacantes que se presenten en la organización.
2. Incrementar en número y calidad, las fuentes de reclutamiento para localizar candidatos calificados.
3. Formar una amplia cartera de candidatos, a fin de poder cubrir las vacantes que se presenten en la compañía, en el menor tiempo posible.
4. Fomentar la relación profesional con organizaciones para tener un intercambio de ideas, apoyo y candidatos.

Podemos definir al Reclutamiento de Personal, como la acción de, atraer candidatos que sean adecuados a las necesidades de la empresa.

"Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno". (Grados, E. 1988).

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

1. FUENTES INTERNAS

- a) Promociones
- b) Cambios

MEDIOS

- .Solicitudes de cambio
- .Por petición sindical
- .Planeación de R.H.

2. FUENTES EXTERNAS

- a) Universidades
- b) Escuelas Técnicas
- c) Intercambio con otras empresas
- d) Recomendados de los empleados
- e) Anuncios en el periódico
- f) Visitas a la compañía
- g) Bolsa de Trabajo
- h) Agencias de colocación
- i) Head Hunters

MEDIOS

- .Carteles
- .Visitas a universidades
- .Servicio Social
- .Prácticas Profesionales
- .Medios Masivos
- .Piratero
- .Becarios

INTERNAS

EXTERNAS

VENTAJAS

MAYOR CONOCIMIENTO
DE LA EMPRESA

IDEAS FRESCAS Y NUEVAS

MAYOR ADAPTACION

MAS ANALITICO Y OBJETIVO

MEJOR COSTO

NO VICIOS ORGANIZACIONALES

ELIMINA CONFLICTOS

REDUCE RIESGOS

DESVENTAJAS

FALTA DE IDEAS FRESCAS

IDEAS AJENAS A LA ORGANIZACION.

MAÑAS O VICIOS

MAYOR TIEMPO DE ADAPTACION

SE CUBRE UNA VACANTE
PERO SE DESCUBRE OTRA

GENERA RESENTIMIENTO

GENERA RENCORES

MINUSVALIA DEL GRUPO DE
TRABAJO

MAYOR RIESGO

Tradicionalmente se ha definido a la Selección de Personal como el procedimiento para encontrar al hombre adecuado, que cubra también el puesto adecuado.

Para Arias Galicia (1980), la Selección de Personal es "La elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la empresa.

Chruder y Sherman (1974) definen a la selección de personal como "El proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Schein H. Edgar (1974) una de las tácticas para ir ocupando los diversos puestos de una organización, consiste en emplear un conjunto de personas que posiblemente poseen las calificaciones requeridas. Dentro de este conjunto se selecciona a aquellas que van a desempeñar probablemente con éxito los puestos de trabajo que se les encomienda.

Orozco R. Jorge E.(1980), define al Reclutamiento y Selección de Personal como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requerimientos demandados por el puesto a cubrir.

Grados E. (1983), define al proceso de selección como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado:

- a) La adecuación del hombre a cargo
- b) La eficiencia del hombre a cargo.

La Selección de Personal es muy importante, ya que hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como de personalidad que hacen que las personas se comporten en forma diferente, que perciban las situaciones también en forma diferente con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa.(García M. 1992).

Por lo general en la selección de personal, los solicitantes son evaluados para un puesto específico vacante o de nueva creación, en el cual pueden estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debido a las continuas necesidades de personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que pueden estarlo en el futuro.

Antes de realizar la selección de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica, entre otras cosas la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La selección de personal tiene una importancia decisiva en el desarrollo del personal en la empresa, se piensa que si solamente fuera para ocupar puestos exclusivamente se adaptaría a cualquier empleado de la propia empresa o se escogería a uno de los que esperan ser llamados y que se encuentran desempleados, sin importar sus capacidades intrínsecas, sus habilidades o cualquier otra característica personal que tuviera ese candidato, pero no es así, la selección fue ideada en forma totalmente objetiva para captar personal más adecuado para los puestos vacantes, evaluando primordialmente en ellos las características que se buscan como lo son la capacidad mental, la habilidad física, la disposición para el trabajo, la destreza manual, etc. con ello se deja atrás la subjetividad de las observaciones de algunas personas que son contratadas de manera poco objetiva.

En conclusión la importancia de la selección de personal es contar con los recursos humanos calificados para lograr el mejor desarrollo de la organización, definiéndolo:

"Como el proceso mediante el cual se elige en la forma más objetiva a la persona que entre varios sujetos resulte ser la más apta por sus características y habilidades para satisfacer los requerimientos de un puesto y de la organización.

OBJETIVOS

1. Brindar a la empresa el personal más capacitado para que su adaptación resulte óptima en el menor tiempo posible.
2. Integrar a la organización el personal adecuado para planear su desarrollo dentro de ésta.
3. Ubicar al candidato en el puesto adecuado para asegurar su satisfacción personal y permanencia dentro de la empresa.
4. Satisfacer las necesidades de la organización respecto a recursos humanos, para contribuir con la misma como engranaje total para el logro de sus metas.
5. Lograr que el personal que ingrese, tenga el nivel de eficacia para alcanzar un óptimo desempeño de las funciones propias de cada puesto.

PROCESOS DE SELECCION

El objetivo principal de los procedimientos de selección de personal en la industria, es el de utilizar al máximo las capacidades y los intereses de los empleados.

Todo individuo es único en lo que se refiere a la delimitación de sus habilidades y de sus experiencias, tales diferencias individuales resultan de la acción recíproca de las predisposiciones hereditarias y de las influencias ambientales. Por ejemplo: las primeras pueden imponerles un límite máximo a sus capacidades intelectuales y físicas, las segundas pueden determinar hasta que grado pueden llegar dichas capacidades. Tanto factores hereditarios como ambientales, determinan nuestros intereses, los cuales pueden a su vez influir sobre la clase de satisfacciones que buscamos en el trabajo y en la vida general.

Los encargados de la selección de personal buscan:

1. Que exista cierta evidencia que el solicitante tiene las capacidades y los conocimientos que requiere el desempeño satisfactorio del empleo.
2. Candidatos que demuestren interés en su trabajo y se sientan estimulados por él, en el mayor grado posible.
3. Que el aspirante tenga habilidad potencial para ascender a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma organización.

Los empleados que carecen de las habilidades requeridas, ya sean estos requisitos intelectuales o personales, no pueden trabajar con eficiencia.

El problema fundamental en la selección de personal, es pues de naturaleza previsoría. Se necesita saber de antemano, cual de entre varios candidatos, será más eficiente, o necesita que se le guíe en la selección de los empleados a modo de hacer uso de sus habilidades, capacidades, conocimientos y características personales.

El proceso de selección de personal rinde dividendos substanciales. Cada empleado nuevo significa una inversión de dinero para la compañía. Los costos de la contratación traen consigo otros costos, cada vez que un trabajador abandona un empleo o debe ser cesado, se pierde esta inversión.

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todos advierten que esto solo se logra mediante una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponda a sus aptitudes se siente descontento. El que desempeñe una labor que no está de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia.

El que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa de desaliento.

Las técnicas modernas de selección de personal, procuran mediante análisis científicos, imparciales y objetivos encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señale.

Un trabajador cuya ineptitud se desconoce por no haber sido seleccionado adecuadamente, convierte muchos gastos normales en pérdidas irremediables. Esta ineptitud no conocida a tiempo es causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por un despido que se hizo inevitable, o tramitación de conflictos; consecuencias del mal sistema por el que se admite a los trabajadores sin una selección científica que provocará una enfermedad grave en general que padecerá la organización.

La importancia de una adecuada selección de personal, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de las actividades dentro de la empresa.

Cuando una empresa carece de métodos adecuados de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad; citemos solo algunos ejemplos: excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

Es de gran interés la atención que se le presta a problemas de relaciones humanas en las empresas, debido a la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente instruidos y leales dentro de una organización, esto justifica la necesidad de una selección adecuada, para dicha selección, se requiere tener dentro de la empresa, una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra, y entreviste, investigue y pruebe a los postulantes a empleo.

El criterio psicológico de la organización de la empresa, trae beneficios no solamente para ésta sino también para los trabajadores, pues ha logrado incrementar la producción y productividad, abaratar el costo del producto mejorando además, su calidad y a la vez logrando la seguridad ocupacional que trae como posible consecuencia la baja del índice de rotación de personal.

Es importante la selección de personal, ya que si no es adecuada, en el ambiente laboral, se pueden dar accidentes, o en el trabajador enfermedades somáticas, neurosis o hasta psicosis.

Rivera Soler (1992) clasifica los procedimientos selectivos de personal en Tradicional y Científico:

1. Procedimiento tradicional. Son formas de selección basadas en la costumbre:

Las Recomendaciones. Este procedimiento es el más usual, porque es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad, de ahí que esa forma de selección no sea correcta.

Las Cartas de Referencia: La mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo.

Tales cartas tienen una redacción a base de frases pre-hechas, pero no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

Las Referencias Escritas. Las referencias por lo general son tendenciosas en su información, desapegándose de la realidad.

Las Referencias Orales, desde luego son mejores que las escritas, se puede abundar en algunos aspectos, los cuales se tenga interés en conocer.

Fisionomía: La selección basada en la fisionomía es errónea porque generalmente se relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce, y le atribuye subconscientemente cualidades que probablemente no tenga.

En otras ocasiones, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello, siendo esto obviamente un grave error, porque tales características no significan nada, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.

La Impresión Personal: Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve. La simple apreciación puede ser errónea, basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la selección sea ineficaz

La Fotografía: Es todavía más errónea ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

Curriculum Vitae: Tampoco es eficiente porque la capacidad del solicitante no es verificada.

La Escritura: Es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cuantifica ni la inteligencia, ni los conocimientos, ni las aptitudes.

La Entrevista: Es un procedimiento más evolucionado porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

Período de Prueba: Tal vez sea este el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un período más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieran el tiempo tanto la empresa como el candidato.

2. EL PROCEDIMIENTO TECNICO

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta justipreciación es la que hace superar el procedimiento científico en relación con los tradicionales. Este sistema contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir que de estos le han sido incorporados los aspectos más convenientes, y se realiza bajo la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas
- Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa
- Preparación de entrevista con base a los datos de la solicitud
- Realización de la entrevista preparada
- Aplicación de exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud
- Comprobación de referencias
- Práctica de encuesta socioeconómica
- Investigación de antecedentes penales.
- Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.
- Durante la secuencia citada, realización de otras entrevistas si el caso lo requiere.

PROCESO DE SELECCION PROPUESTO POR ARIAS GALICIA

El doctor Arias Galicia (1988) propuso el siguiente proceso de selección:

-Vacante. Es el puesto que no tiene titular por lo que se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

-Requisición. El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

-Análisis y evaluación de puesto. Recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, que es la especificación de los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así mismo asignarle el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se pagará y cuanto se pagará.

-Inventario de Recursos Humanos. El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que laboran actualmente en la empresa y conocen las funciones de la misma, evaluando su desempeño durante el tiempo que han prestado sus servicios, determinando así si reúnen o no los requisitos para cubrir el puesto vacante.

-Fuentes de Reclutamiento. De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de aspirantes que se encuentra en espera de una oportunidad, y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes externas de reclutamiento.

-Solicitud de Empleo. La solicitud de empleo abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, y registro federal de causantes, etc., datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar valores; planes a corto y largo plazo, etc.).

-Entrevista Inicial. Pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnan las habilidades y aptitudes que el puesto requiere, debe informárseles también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, etc., a fin de que ellos decidan si les interesa seguir adelante. Si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

-Pruebas Psicológicas. Se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

-Pruebas de Trabajo. La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el jefe inmediato de la vacante para comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

-Examen Médico de Admisión. La realización del examen médico es con el propósito de detectar si el candidato se encuentra en condiciones óptimas para ocupar el puesto.

-Estudio Socioeconómico. Se investiga sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

- Decisión Final. Se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato y de ser necesario, al jefe del departamento o gerente para la decisión final.

-Inducción. En caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir un proceso de inducción que le permitirá conocer cuales son las normas, políticas, procedimientos y costumbres de la organización.

-Control del Proceso de Selección. Aquí el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y se obtendrá satisfacción en el trabajo. Se trata de no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para que en caso de que no sea así, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

PROCESO DE SELECCION PROPUESTO POR JAIME GRADOS ESPINOSA (1982)

-Elaboración de un Perfil. El Psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual de personalidad y habilidad.

-Presolicitud. Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se haya cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, por que nos permite organizar una buena cartera. los datos que contienen la presolicitud son los del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

-Solicitud. Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes: Datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y generales.

-Entrevista Inicial. Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante se desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc.

-Evaluación Técnica. El Psicólogo dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará, la evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que solo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica para que la empresa ahorre en tiempo y costo.

-Evaluación Psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicométricas que deberán seleccionarse tomándose en consideración los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación.
- Características del perfil.
- Tiempo de aplicación.
- Costo.

Una batería de pruebas psicológicas, incluye los aspectos de inteligencia, habilidad y personalidad.

-Encuesta Socioeconómica. Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

-Entrevista Domiciliaria. Esto se hace con la finalidad de observar dónde y en qué condiciones habita el candidato.

-Referencia Ocupacionales. Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud, investigando a su vez, la honestidad, puntualidad y responsabilidad del candidato.

-Entrevista de Selección. La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal debidamente planeado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes, valorando datos obtenidos en los pasos obtenidos.

Examen Médico. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización.

-Conclusión. Integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando las características del aspirante comparándolas con

el perfil del puesto, de tal modo que puedan llegarse a la emisión de un juicio valoración sobre la aceptación o no del candidato.

-Decisión. Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato y depende de las políticas de la empresa quién toma ésta decisión final.

-Contratación. Es cuando se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo, dependiendo de las necesidades específicas de la organización, el tipo de contrato que se realice.

PROCESO DE SELECCION POR OBJETIVOS PROPUESTO POR ALVARO JIMENEZ

En 1971 Jiménez Osorio, elaboró y propuso el modelo de la Selección por Objetivos, en donde el principal objetivo, es marcar la calificación del candidato por los resultados que se obtiene directamente de la ejecución de su trabajo. Para lograr esto se debe considerar la técnica del análisis de puestos, que resultará de una entrevista con el jefe inmediato y con la persona que ocupo el puesto.

Se avalúa el candidato a través de los resultados que se obtiene directamente en la ejecución del trabajo, para efectuar esta selección, el psicólogo debe contar con una información adecuada sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

La función que cubre el análisis de puestos, especifica las actividades que realiza el empleado en su trabajo, en base descriptiva y clara topográfica, temporal y situacionalmente, así como los estímulos, antecedentes y consecuentes de estas. Refiriéndose con esto al principio de la triple contingencia, el cual establece que para que una conducta sea exhibida, esta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente.

Posteriormente se elabora una solicitud ponderada, la cual implica darle un peso a cada dato de esto, de tal manera que se tendrán dos sistemas de calificación, uno de cancelación el cual da por terminado el proceso de selección para el candidato, en caso de que este no cubra los requisitos indispensables para ocupar el puesto.

El otro sistema de calificación es numérico, progresivo e indica el grado de concordancia con el requisito de entrada (edad, escolaridad, zona residencial, sueldo comprendido, etc.).

Nuevamente el sistema de análisis de puestos nos servirá para el diseño de pruebas de conocimiento que mide la ejecución del candidato en conductas clave del puesto, entendiendo estas últimas como toda una conducta indispensable para la ejecución adecuada del mismo; ya que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de conocimiento, se totalizan los puntajes tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento, y son presentadas al supervisor los candidatos con mayor

puntaje, conociendo de una manera objetiva que se trata de quienes mejor han cubierto los requisitos de entrada.

Como parte del modelo de selección por objetivos, se tiene una investigación de referencia de trabajo, en la cual se verifica la experiencia laboral reportada en la solicitud.

Los registros de conducta a aquellas ejecuciones del sujeto que no son exhibidas en forma constante y para registrar la ocurrencia de estas, es necesario recurrir a registros observacionales que dependiendo de la ejecución misma pueden ser:

1. Registro de intervalo y frecuencia: se hace en un periodo determinado, durante el cual se anotaran todas las conductas que ocurren.
2. Registro de actividades planeadas: consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes y en ciertas horas.
3. Registro de Flash: consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurren a una hora determinada.

La primera etapa de observación es de 14 días, dando para esto capacitación a los supervisores en lo que a registros se refiere. Así mismo se elaborará un manual del supervisor, en el cual se le dan a este las instrucciones necesarias para que pueda realizar los registros observacionales; una vez determinado el periodo observacional, los resultados se llevan al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución.

Esto se basa en el principio de análisis experimental de la conducta, que expone que cualquier sujeto que sea informado sobre el nivel de ejecución de su conducta es susceptible de variar dicha ejecución.

Después de la retroalimentación se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto en los trece días restantes, al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar o bien darlo de baja.

El modelo de selección por objetivos no necesariamente debe ser hecho para cada puesto, se debe hacer por familia de puestos. Tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar (Grados Espinosa, 1988).

EL SISTEMA CONSECUTIVO DE SELECCION DE STANTON ERWIN (1985)

La provisión efectiva de personal y el éxito al reclutar y elegir gente verdaderamente hábil y que será un factor positivo para una organización requieren tiempo, esfuerzos y una cuidadosa atención al proceso de contratación. Su propósito es elegir y contratar personal calificado con rapidez y de manera competente, sin desperdiciar tiempo en aspirantes no calificados, para lo cual Stanton Erwin propone las siguientes etapas:

1. Determinación de las especificaciones precisas y realistas de la provisión de personal. Se deberá obtener una descripción precisa del puesto que se quiere llenar, y obtener una idea de todos los aspectos relevantes de la asignación, ya que es necesario para un conocimiento completo y comprensión del puesto. Después de esta etapa importante se estará listo para determinar las capacidades exactas que se requieran del aspirante.
2. Reclutamiento eficaz del solicitante. Es obvio que sólo aquellos que expresan interés en unirse a la compañía -en esencia, los que han acudido- pueden a la larga considerarse para el empleo. Si se quiere tener un tipo de sistema de empleo verdaderamente selectivo, se tiene que atraer a un número suficiente de candidatos bien calificados de dónde escoger.
3. Selección inicial del solicitante. Aquí se hace una muy definida distinción entre la entrevista inicial del solicitante y una entrevista de selección más detallada que, según este sistema, tiene lugar en una etapa posterior. En esta tercera etapa consecutiva, se explican las maneras específicas de lograr que candidatos ineficientes sean eliminados sin que se desperdicie en ello demasiado tiempo.

4. Comprobación de las referencias que da el candidato de sus empleos. La explicación de este punto se enfoca hacia la importancia de conseguir una verificación completa de todas las referencias proporcionadas por los patrones anteriores del aspirante. Se exploran las diversas maneras de obtener referencias de empleo - en persona, por correo, y por teléfono -.

5. La entrevista estructurada de selección. A los candidatos que han salido adelante de estas evaluaciones preliminares con buenos resultados se les concede una entrevista de selección más completa.

6. Evaluación del aspirante y resultado final. El entrevistador puede usarlo para hacer una lista y analizar las cualidades y facultades claves del aspirante, así como sus principales limitaciones, debilidades y necesidades de desarrollo. Luego, sus cualidades y deficiencias serán comparadas con los requisitos del empleo particular por el cual se le considera y así apreciar qué tanto se acerca el candidato real al ideal. Se obtendrá una clasificación tanto numérica como descriptiva que indicará la adaptabilidad general del aspirante y permitirá tomar una decisión en cuanto a emplearlo o rechazarlo.

Ventajas del Sistema Consecutivo de Selección.

1. Ahorra mucho tiempo. Los aspirantes que no tienen capacidades son rápidamente rechazados, dejando libre al especialista de personal para ocuparse en una actividad más útil y productiva.

2. Mejora los pronósticos referentes al probable éxito futuro en el puesto. Como resultado del sistema, tanto el especialista de personal como el de administración de operaciones, encontrarán que su habilidad para predecir el futuro desempeño del aspirante en el empleo, a de mejorar sustancialmente.

3. La rotación de personal se reduce significativamente. Mediante una mejor selección, se contratarán a menos candidatos inaceptables y a un número mayor de candidatos con potencial de tener éxito.

4. La provisión de personal se convierte en una función que opera sin contratiempo. lo más importante es el hecho de que el sistema sea bien aceptado por los solicitantes, los cuales sienten que en cada caso han recibido consideración completa e imparcial de su solicitud de empleo.

5. El sistema es compatible con todos los requisitos de las leyes de igual oportunidad de empleo y acción afirmativa.

RESUMEN

En el presente capítulo hemos visto la importancia de un reclutamiento (como fase primera) de aspirantes idóneos a ocupar una vacante dentro de la empresa y una selección de personal (segunda fase), a través de una evaluación psicométrica de los candidatos a cubrir una vacante, es decir, si cuenta con las habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto, evitando así la contratación de personal no idóneo para desempeñar las tareas.

Los procedimientos selectivos de personal se clasifican en tradicional y técnico; basándose en los siguientes pasos:

TRADICIONAL

Recomendaciones
Cartas de referencias
Referencias orales y escritas
Fisionomía
Impresión personal
Fotografía
Curriculum Vitae
Escritura
Entrevista
Periodo de prueba

TÉCNICO

Reclutamiento de personal
Solicitud de empleo
Preparación y realización de entrevista.
Aplicación de exámenes técnicos y psicológicos
Comprobación de referencias
Investigación de antecedentes penales
Examen médico
Contratación y decisión final

Así mismo dentro de este capítulo se revisaron las propuestas de selección de personal de varios autores como son Arias Galicia, Jaime Grados, Alvaro Jiménez y Stanton Erwin.

Por lo que se puede concluir que el proceso técnico de selección de personal es más confiable debido a que permite llevar una secuencia cronológica del candidato en cuanto a su historia personal y laboral, facilitando al entrevistador o responsable del proceso tomar una decisión más acertada.

CAPITULO II

ANALISIS DE PUESTOS

ANTECEDENTES

"Los psicólogos dentro del ámbito laboral estudian el comportamiento humano dentro del trabajo, intentando conocer las características de su evolución y su estructura, con el fin de hacer del trabajo una actividad complaciente y eficaz para el hombre y la sociedad.

De acuerdo con Mariano Yela, el estudio de la conducta laboral tiene tres aspectos:

a) El personal. El trabajo es una actividad personal porque las actividades las realiza el sujeto en su totalidad, matizando su personalidad en el mismo y a la vez, su personalidad será moldeada por su trabajo, "se trabaja según se es, pero a la vez se va siendo según se trabaja".

El hombre con su propia naturaleza va formando su personalidad, su manera particular de comportarse, de creer, de pensar, de querer y de sentirse; a la medida que va haciendo distintas tareas en contacto con la realidad.

El trabajo es una actividad ya que existe una tendencia innata hacia el movimiento, lo que más adelante origina el surgimiento de instituciones y sociedades en forma rudimentaria, pero que orientan esta actividad en forma de trabajo organizado y sistematizado dentro de su grupo de convivencia.

Foco a poco cada miembro del grupo va haciendo solo determinadas actividades, las cuales vienen a ser el medio para que él obtenga los beneficios de otras que no le corresponden.

Actualmente el trabajo puede considerarse en nuestra cultura como una ocupación remunerada que desde el punto de vista psicológico, puede ser agradable o desagradable, según sea la ubicación e interés del trabajador, no dejando de ser actividad fisiológicamente necesaria, ya sea está actividad física o mental.

b) Aspecto productivo del trabajo. Se considera al trabajo como una actividad productiva porque a medida que el hombre va realizando su labor, va expresando su personalidad y modificándola, a la vez que produce algo.

Es un factor de producción porque desde el punto de vista económico es necesario para subsistir y para que la sociedad no desaparezca.

La labor del psicólogo en este aspecto es buscar que la actividad que realiza el hombre sea un medio que favorezca, mediante la oportunidad de expresión de las aptitudes del sujeto unida a su personalidad, para lograr una producción elevada.

Para que una actividad sea productiva, necesita cubrir dos aspectos, es decir, reeditar beneficios para la empresa y para el empleado.

c) El trabajo como medio de interacción social. Debido a que el hombre realiza su trabajo en compañía de otros viene a constituir una forma de convivencia y es indudablemente, la forma en que lo lleva a cabo, que dependerá en parte de las personas con quien trabaja. De acuerdo con Harnecker, el proceso de trabajo puede ser individual o de grupo:

-Individual: Es cuando es realizada por un trabajador en forma aislada. Se observa unidad entre el trabajador y su medio de trabajo.

-Grupo: Llamado también cooperativo, porque se realiza con la participación de varios trabajadores, se caracteriza por la existencia de una labor común, se requiere de una dirección con el fin de lograr una buena armonía en las diferentes actividades individuales". (Niето Peréz, 1977).

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se les denominó "tiempos y movimientos". La idea fundamental de Taylor era realizar las operaciones de trabajo y sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1878 en Midvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia de los trabajadores. H. Emerson, buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Los Gilbreth dan a conocer sus estudios acerca de los "micromovimientos", los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea, aplicaban la "cronociclografía", que determina la rapidez de los movimientos.

Es la teoría del francés H. Fayol (1916), la que propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. Aunque Taylor y Hemerson ya habían planteado los "principios de la administración científica", es H. Fayol a quien se le atribuye más directamente.

Es a partir de Elton Mayo (1932) que surge una etapa diferente en el desarrollo de las organizaciones, ya que al llegar la etapa de la vida moderna los requerimientos de la sociedad son mayores, por lo que aquellas también deben evolucionar.

A través de estudios realizados por Howthorne (1927-1932), E. Mayo y sus colaboradores descubren que la motivación de sus trabajadores no era siempre de tipo económico como aseguraba Taylor, sino que había otros motivos por los cuales el trabajador se conducía con eficiencia, es decir, que la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes provocaba una energía diferente que se desencadenaba en una mayor colaboración grupal y como consecuencia en el aumento de la productividad.

El trabajo es una parte esencial de las organizaciones y que, aunque las relaciones laborales se van humanizando, las tareas son desempeñadas una a una como un proceso, generando en las personas comportamientos diferentes aún en presencia de los mismos estímulos. Es así que surgen las teorías "motivacionales", como una respuesta para explicar los factores o motivos impulsores del comportamiento humano.

A. Maslow (1954) menciona que el hombre en el transcurso de su vida trabaja para satisfacer diferentes tipos de necesidades. A estos factores los denominó "higiénicos o insatisfactorios" y "motivadores o satisfactorios", en donde los primeros están relacionados con el ambiente que rodea al individuo, sea dentro o fuera de la organización, mientras que los segundos se refieren al contenido del trabajo que la persona realiza dentro o fuera del ámbito laboral.

En 1960 D. McGregor plantea las teorías "X" y "Y". Según estas teorías el hombre era visto en dos formas:

-La teoría "X" veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a los cambios.

-La teoría "Y", veía al hombre como una persona trabajadora, responsable, capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización.

Taylor veía al hombre de acuerdo con la teoría "X", y por lo tanto, buscó principios y normas que permitieran lograr un mayor rendimiento tanto en la mano de obra, como en ahorro de tiempo y materiales. Para Taylor el objetivo principal era el de la productividad, el hombre era un engrane más en una máquina, por lo que para él eran suficientes los factores físicos, económicos y técnicos.

Mientras la Teoría "X" plantea un control estrecho para los trabajadores, la Teoría "Y" propone un cambio entre los valores acerca de la naturaleza del hombre. Esto se va dando en beneficio tanto del individuo como de la organización. Es a partir de McGregor y sus seguidores que se forma la corriente moderna, donde se consideran los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales, pero ya como un todo integrado.

Gama Bernal (1992), menciona en su libro "Bases para el Análisis de Puestos", diversas teorías y autores que abordaron la importancia del Análisis de Puestos:

F. Taylor (1878) en su teoría de Tiempos y Movimientos puntualiza, que al contar la organización con puestos donde las tareas fueron sistemáticas la productividad se elevaría; además, al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejercita, los individuos pueden ser entrenados para realizarlas según las normas establecidas para la misma organización.

H. Fayol (1916) en su teoría La Administración Científica ve a la organización en una forma más científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman se interrelacionan en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa va a depender de la eficiencia con la cual sea dirigida por los administradores.

E. Mayo (1932) en su teoría de Relaciones Humanas enfoca su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales (formales e informales), que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Después de sus estudios en Hawthorne, concluyó que para lograr la armonía en el trabajo así como la eficiencia en la productividad, era necesario tomar en cuenta las condiciones fisiológicas, psicológicas y sociales que, a la vez de dar éxito a la organización hace que los individuos se sientan satisfechos en lo personal.

A. Maslow (1954) en su teoría de las Necesidades Humanas dice que el individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto. Por lo anterior, un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le darán la satisfacción a sus necesidades. Esto se debe a que el hombre por naturaleza busca su autorrealización.

F. Herzberg (1960) en la teoría Dual, menciona que los factores "higiénicos" (sucedid, relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos), provocan la insatisfacción del individuo. Por otro lado los factores "motivacionales" (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto), tienen una íntima relación con el puesto de trabajo los cuales darán como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente. Es conveniente observar que los factores higiénicos mencionados, al convertirse en positivos, eliminarán la insatisfacción de la persona pero no así le darán la satisfacción.

D. McGregor (1960), en su teoría "X" representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una las tareas de su puesto de trabajo bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa.

Así mismo en la teoría "Y" representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre; un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto, pero a la vez buscando la satisfacción a sus necesidades.

A. Tannenbaum (1956) en su teoría de Organización Formal señala que al contar con una estructura organizativa donde la autoridad, las funciones, los métodos y las compensaciones estén bien definidos; esto da como resultado una organización formal donde cada uno de los individuos puede ser intercambiable de puesto según sus aptitudes y potencialidades, siempre en busca de un "status", un nivel jerárquico que satisfaga sus necesidades y lo lleve a su desarrollo personal.

R.Blake y J.S. Mouton (1964) en su teoría de Rejilla Gerencial, la expone como una forma de relación entre la gerencia (líder) con sus colaboradores; es una forma de dirigir óptimamente, delegándoles funciones que ellos cumplirán de acuerdo con los objetivos establecidos para cada puesto o grupo de puestos; de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sea importante para que toda persona que este involucrada cumpla según el tipo de dirección o liderazgo al cual esté sometido dentro de la organización.

K.Blanchard (1969) en su teoría de Liderazgo Situacional señala que en todo puesto de trabajo, la organización requiere de individuos capaces para realizar tareas pero, además de líderes (gerentes) que tenga una visión amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados), para así llevarlos de un ¿qué, cómo, cuándo, dónde?, a la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos de la organización; sin perder de vista que el liderazgo se da según la situación que vive el grupo y que, en determinado momento, está situación marcará el poder que tiene el líder sobre dicho grupo .

G. Odiorne (1965) en su teoría de Administración por Objetivos describe que en toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. La finalidad debe ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos, dichos objetivos deben estar planeados de tal forma que los individuos, al realizar sus funciones se interrelacionen para obtener los resultados finales esperados por la organización.

Gama Bernal (1992) menciona en la teoría del Desarrollo Organizacional, que es importante contar con una infraestructura sólida que soporten los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo. Este debe abarcar a toda organización y debe recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.

Se puede definir al análisis de puestos como el conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente (Gama Bernal,1992)

La forma escrita en que se reportan las actividades que realiza el trabajador recibe el nombre de "descripción de puestos" (Sánchez G.,1989)

Jaime Grados (1988) define al análisis de puestos como el estudio con detalle de las organizaciones que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para desempeñar eficientemente el puesto.

Arias Galicia, Reyes Ponce y Jaime Grados definen al Puesto: conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Gama Bernal, 1992).

-Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.

-Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Puede ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.

-Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

Reyes Ponce (1984) define al análisis de puestos como " un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo".

"La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás".

"La definición y estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización".

"La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto".

Arias Galicia(1986) define al análisis de puestos como el "método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Chruden y Sherman (1980) lo definen como "la información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.

Chiavenato (1983) define al análisis de puestos como "los estudios definidos que determinan que tipos de comportamiento deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos."

PROCESO DEL ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos corresponde a una serie de pasos o actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos, esta serie de pasos se denomina Proceso del Análisis de Puestos y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos que nos interesan. Los pasos involucrados incluye algunas actividades previas a este; otras encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como la entrega adecuada a las personas que lo solicitaron.

Jaime Grados E. (1988) propone el siguiente proceso de análisis de puestos:

1. Aprobación por parte de la gerencia: Es el punto de partida para llevar a cabo cualquier proceso administrativo, presentando la implantación del sistema como una inversión; haciendo el presupuesto de su costo de una manera clara, precisa y justificable, mencionando también los beneficios que se obtendrán.

2. Fijar Objetivos: Es indispensable fijar los factores que serán investigados, es decir, ¿qué es lo que nos va a servir? y ¿para qué nos va a servir?.

3. Programa de acción: es importante determinar la secuencia en que se hará el análisis, para comprobar si se está cumpliendo con el objetivo planeado.

4. Seleccionar personal que hará el análisis: El analista debe poseer capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse clara y objetivamente.

5. Entrenar a los analistas: Es necesario entrenar al personal en el manejo de técnicas, situaciones, etc. para que se puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

6. Método de trabajo y diseñar el instrumento: Los métodos de trabajo más comunes son la entrevista, cuestionarios y la observación directa.

El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación. El instrumento se diseña, se prueba y se corrige.

7. Campaña de información y motivación de los trabajadores. La información debe llegar directamente a los sujetos afectados, para evitar que se distorsione.

La campaña se lleva a cabo:

- a) por grupos
- b) por población completa

Se debe garantizar que la información recibida sea la misma. La finalidad de la campaña de motivación es convencer al personal que es un elemento importante en el análisis.

8. Selección de los titulares del puesto de quién se obtendrá la información: Para garantizar un análisis eficiente un requisito importante es seleccionar a los trabajadores adecuados de acuerdo a las siguientes características:

- Experiencia en el puesto
- Rendimiento adecuado
- Facilidad para comunicarse
- Responsabilidad
- Tipo de relaciones con otros trabajadores.

9. Actividades para la recopilación de datos: Los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- La observación directa
- La entrevista
- El cuestionario

10. Elaboración del análisis de puestos definitivo: Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborará el análisis de puestos definitivo, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran.

Este informe deberá hacerse en términos claros y precisos, utilizando un lenguaje accesible que evite ambigüedades. Se recomienda que el análisis, en general se actualice anualmente o cada dos años antes de la revisión del contrato colectivo de trabajo. En la presentación del análisis de puestos, a quien corresponda suelen anexarse los apuntes que tomo el analista en cada descripción, para revelar por que se tomaron ciertos datos o aclarar otros

ELEMENTOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

De acuerdo a Jaime Grados (1988) las partes esenciales del análisis de puestos son dos:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto.

1. Descripción del puesto: Es producto del análisis que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base esencialmente en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto esta conformada por las siguientes partes:

1.1 Encabezado o ficha de identificación: Se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto:

- Título del puesto: El que se da oficialmente al puesto y el de uso cotidiano.

- Clave: Es el número con que se encuentra en el archivo correspondiente.

- Categoría: Es el rango que se le otorga de acuerdo a la empresa.

- Horario: Incluye los días laborables, la hora de entrada y de salida.

- Sueldo asignado al puesto: se determina lo que gana al ingresar y los ascensos que ha obtenido, con el fin de evaluar el puesto y conocer las posibilidades de aumento y promociones dentro de la empresa.

- Ubicación del puesto: Es la localización física del puesto dentro de la estructura de la empresa.

-Jerarquía y contactos: Se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas y externas.

- Número de trabajadores que desempeñan el puesto: se anota el número de personas que ocupan actualmente el mismo puesto.

- Anotar nombre y firma del analista y supervisor inmediato del titular del puesto, así como la fecha del análisis.

1.2 Descripción Genérica: Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo y en forma muy breve. Se menciona el objetivo básico de este, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

1.3 Descripción Especifica: Es la descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Es útil dividirlo en partes o etapas, cuando el trabajo esta constituido por un proceso largo, es importante enumerar las actividades en un orden progresivo, incluyendo:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto. Comprendiendo los elementos físicos que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.

1.4 Especificación del puesto. Se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad, y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

- Habilidad: Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

a) Habilidad física: Puede determinarse a través de los siguientes elementos:

- Entrenamiento
- Destreza
- Agilidad
- Rapidez

b) Habilidad mental: Incluye los siguientes puntos:

- Escolaridad
- Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios).
- Criterio
- Iniciativa
- Conocimientos
- Capacidad de expresión
- Ingenio

1.5 Responsabilidad: Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. En suma, la responsabilidad se puede medir en términos de probabilidad, riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

1.6 Esfuerzo : Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.

a) Esfuerzo Físico: Consiste en los siguientes aspectos:

- Fuerza física requerida
- Tensión muscular
- Cansancio físico
- Postura

b) Esfuerzo Mental:

- Atención visual y auditiva
- Fatiga mental
- Concentración
- Tensión nerviosa
- Volumen y ritmo de trabajo

Dentro del análisis de este factor, se deben tomar en cuenta cuestiones como: El grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, etc.

1.7. Condiciones Físicas: Involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

Dentro de las condiciones del medio están:

a) Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables, y espacio.

b) Posición: La postura que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo se debe especificar en términos fisiológicos.

c) Riesgos: Pueden ser de dos tipos:

- Contraer enfermedades
- Sufrir accidentes.

Al analizar estos datos, debemos tomar en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra un accidente.

1.8. Otros requisitos del puesto: Son datos adicionales para nuestro análisis. En general, se refieren a con condiciones de tipo físico que necesite el sujeto para cubrir el puesto. Algunos de ellos dependen de políticas de la empresa. Se pueden distinguir entre otros:

- Edad (se señalan los límites mínimos y máximos).
- Estatura
- Sexo
- Peso
- Estado civil
- Disponibilidad para viajar
- Presentación
- Nacionalidad

ANÁLISIS DE PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS

Reyes Ponce (1980) señala que el Análisis de puestos es una técnica que si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de lo empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos. Sus actividades los convierten, no sólo en el cerebro de una organización que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc. las actividades de dicha empresa, si no en el corazón mismo de la organización a quién corresponde impulsar y moderar la vida toda de la negociación.

Realizar un Análisis de Puestos de un alto ejecutivo no es lo mismo que realizar un análisis de puestos de un trabajador cualquiera.

ELEMENTOS DE UN ANALISIS DE PUESTOS DE UN EJECUTIVO

El Análisis de puestos de un alto ejecutivo requiere de una estructura absolutamente específica y distinta de los análisis ordinarios.

1. Título del puesto: Es necesario adoptar un método para fijar los títulos y que estén perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa.

2. Posición dentro de la estructura de la empresa: el alto ejecutivo es centro al que converjan todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad. Por ello tiene que fijarse cuidadosamente su posición jerárquica determinando:

a) Su jefe inmediato, al cual reporta respecto de la casi totalidad de los problemas que tienen a su cargo, aquellos otros jefes a los que debe meramente informar, o bien que tienen sobre él una autoridad funcional y, por lo tanto, parcial.

b) Por cuanto hace a sus subordinados, deben distinguirse aquellos que en forma inmediata reportan ante él (cuidando quienes lo hacen en forma lineal y quienes tienen carácter staff) y aquellos otros que dependen de forma indirecta.

En el Análisis de Puestos deben marcarse sólo aquellos contactos permanentes que por su importancia tipifican el puesto.

3. Debéres generales: La descripción genérica de un alto ejecutivo suele conocerse más bien como "definición", "debéres generales", "funciones básicas" etc.

Para formular esta definición es importante preguntar:

- ¿Qué función llena ese puesto para la empresa?
- ¿Qué misión específica es la que se tiene encomendada?
- ¿Qué espera la empresa de su trabajo?
- ¿Qué razones justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización?

Otros aspectos que pueden ayudar a formular esta definición son los que se derivan de los elementos de la administración:

A) Previsión: ¿Qué le corresponde realizar respecto de lo que se puede hacer?

B) Planeación: ¿En qué grado intervienen en la fijación de lo que se va a hacer?

C) Organización: ¿Hasta qué punto y en qué forma tiene a su cargo determinar el como se va a hacer?

D) Integración: ¿En qué sentido interviene en la elección de las personas, jefes etc. con quienes se va a hacer?

E) Dirección: ¿En qué aspectos y en qué sentido le corresponde ver que se haga?

F) Control: ¿En qué grado tiene encomendado revisar como se ha hecho?.

4. Funciones Básicas: La parte principal de la descripción de puestos es la descripción genérica del análisis ordinario pero, obviamente, reviste características muy especiales:

- Debe seguirse un orden funcional y no cronológico
- Puede ayudar la división real de los departamentos, secciones, etc.
- Deben abarcarse las funciones permitiendo las aclaraciones respectivas, tanto las que directamente vigila en sus subordinados o en otros niveles, como aquellos que solo lleva a cabo indirectamente a través de ellos, cuidando de indicar tal circunstancia.

5. Descripción Especifica: En esta descripción habrá que distinguir las actividades diarias de las periódicas y eventuales, y valorar en tiempo las dos primeras categorías. No importa que se repitan aquí algunas cosas ya usadas en las funciones básicas, sirven para tener una idea de cómo se distribuye el tiempo de un alto ejecutivo.

6. Especificación del Puesto: Constituye lo más importante pero a la vez lo más difícil y técnico, en el análisis de puestos de un alto ejecutivo. Los factores más relevantes son:

a) Conocimientos necesarios para ocupar el puesto

- Deben acreditarse los conocimientos de tipo académico, que fueron adquiridos en aprendizaje formal, cuidando precisar el tipo de escuela en que deben haberse recibido dada la importancia de esos puestos, no basta el hecho de poseer un título para que la persona sea apta para una labor ejecutiva.

- Debe establecerse el nivel de cultura general y que se requiere, ejemplo: "La cultura equivalente a una carrera profesional, la cultura equivalente a un oficio, etc."

- Debe precisarse con la mayor exactitud posible la experiencia adicional a los conocimientos, separando lo que se requiere fuera de la empresa, de lo que debe adquirirse dentro de esta, fijando el tiempo normal para que un ejecutivo normal pueda considerarse capacitado para ocupar el puesto.

- Deberán precisarse los puestos y jerarquías por los que ordinariamente deben pasarse para ingresar al puesto analizado, sin perjuicios de que en casos excepcionales puede darse este a personas que no los hayan ocupado, ya que el hecho de marcar la ruta de ingreso, servirá de todos modos para buscar las características apropiadas en el candidato.

- Debe establecerse por último el tiempo en forma aproximada, después de haber entrado al puesto analizado, que requerirá la persona que lo ocupe para desempeñarlo con eficiencia normal.

b) Autoridad: Lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume. Estos dos factores deben precisarse con el mayor cuidado posible ayudándose para ello de todos los elementos técnicos de que se disponga.

Después de algunas normas generales sobre la forma en que se entiende delegada la autoridad (si es por departamento, por funciones, por niveles, por materias, etc.), se fijaran los límites de dicha autoridad o sea, aquellas cosas en las que el ejecutivo carece de facultades para decidir.

Estos límites pueden ser por tiempo, por monto de dinero, por política, por funciones administrativas, etc.

Para fijar la autoridad se cuidará también de precisar su tipo: puede tratarse, en efecto de autoridad:

-Formal: Directamente le es comunicada a un jefe para que a su vez delegue o la ejerza sobre otras personas. Se señala si esta autoridad formal es lineal, o sea que él sólo ejerce sobre un grupo determinado, o bien funcional es decir, que sobre un mismo grupo tendrán autoridad otros jefes para determinadas funciones.

- Técnica: propia de las autoridades "staff", solo imponen decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de ésta a base de convencimiento.

- Operativa: no se ejerce sobre personas, solamente sobre actos propios, casi siempre de carácter técnico, en los que se va a decidir sobre lo que se va a hacer:

1. Lo que debe hacerse
2. En que parte se a de determinar
3. Cómo debe hacerse
4. Y en que parte corresponde a ver que se haga.

c.) Responsabilidad: Debe fijarse cuidadosamente en forma de que corresponda a la autoridad concebida.

La responsabilidad suele ejercerse principalmente en los siguientes campos:

- En tramites: se apoya en contactos permanentes, pero detallando y amplificando se precisará que se espera del ejecutivo, en obtención de resultados respecto a cada uno de esos tramites y todos los demás que estén a su cargo.

- En creatividad: fijar aquellos aspectos en que todo ejecutivo debe innovar, ya que el buen jefe nunca puede ser estático.

BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Reyes Ponce (1980), señala los principales beneficios que representa el análisis de puestos para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

1) PARA LA EMPRESA

a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.

b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2) PARA LOS SUPERVISORES

a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

c) Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerla.

d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.

e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

f) Impide que al cambiar supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3) PARA EL TRABAJADOR

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a conocer si esta laborando bien
- d) Impide que sus funciones invada el campo de otros
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y colaboración

4) PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento a dar a este.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

De acuerdo a Reyes Valencia (1993), otro beneficio que el análisis y descripción de puestos proporciona a la organización es la posibilidad de elaborar un manual de organización, en donde podemos describir la estructura de funciones y departamentos de una empresa; así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Los objetivos de un manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para así delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

De acuerdo a lo anterior podríamos resumir que el análisis de puestos es una función administrativa de la empresa " lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender, tanto para un directivo como para los empleados menores, y aún para gente ajena a la organización". (Rodríguez 1993).

El análisis de puestos conjuntamente con los manuales de organización, nos ayudan a determinar la planeación de la organización, para facilitar el cumplimiento de las funciones y propósitos y por ende la misión de la empresa.

CAPITULO III

INSTRUMENTOS PSICOMETRICOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

El hombre ha conocido siempre la existencia de diferencias entre sus semejantes. Se han sostenido varias teorías, creencias o supersticiones relativas a las causas de tales diferencias, y se han interpretado de distintas formas. Pero en todo momento parece que ha aceptado el hecho de su existencia. (Anastasi, 1978).

"En las culturas preliterarias, el artista, el hombre versado en medicina y el jefe de tribu son ejemplos de personas que desplegaban talento o características de personalidad especiales. En cualquier nivel de desarrollo cultural, la misma especialización del trabajo implica una diferenciación tácita de diferencias entre las personas." (Anastasi, 1978).

"El reconocimiento de las diferencias individuales no se limita a la especie humana. En la literatura, tanto descriptiva como de ficción, se ha tratado ampliamente de la aceptación de ciertos individuos como jefes por las manadas de elefantes, búfalos y otros animales gregarios similares" (Anastasi, 1978).

El objetivo y la investigación cuantitativa de las diferencias individuales en la conducta constituye el dominio de la psicología diferencial. La psicología diferencial esta interesada también en el análisis de la naturaleza y características de las principales agrupaciones tradicionales, tales como el anormal y el genio, los sexos y los grupos raciales, nacionales y culturales.

La investigación comparativa de los diferentes grupos ayudará a aclarar los problemas básicos de las diferencias individuales en general. En tales grupos podemos ver en acción los principios de las diferencias individuales y observar sus efectos.

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL COMIENZO DE LA TEORIA PSICOLOGICA

Uno de los primeros ejemplos de reconocimiento explícito de las diferencias individuales se encuentra en la República, de Platón. Uno de los objetivos fundamentales del estado ideal de Platón era, en efecto, la asignación a los individuos de las tareas especiales para las que estaban dotados. En el libro II de la República aparecía el siguiente enunciado:

"No hay dos personas que nazcan exactamente iguales, sino que cada una difiere de la otra en dotes naturales, y así una es apropiada para una ocupación, y la otra, para otra distinta" (Anastasi, 1978).

Aristóteles dedico en sus escritos considerable espacio a las diferencias de grupo, incluyendo las diferencias de especie, racial, social y de sexo, en cuanto a las características mentales y morales. Aristóteles juzgaba la existencia de la variación individual demasiado obvia para requerir ninguna mención especial. Parece indicado que atribuía tales diferencias, al menos en parte, a factores innatos, según se desprende de enunciados como el siguiente:

Entonces, quizá alguien pueda decir: " puesto que esta en mi poder ser justo y bueno, si lo deseo seré el mejor de todos los hombres". Desde luego, esto no es posible... Por que aquel que quiere ser el mejor, no lo será a menos que, se presuponga la naturaleza (Anastasi, 1978).

Aristóteles proseguía describiendo las características de los hombres que poseen una cantidad excesiva o deficiente de distintos rasgos, tales como irascibilidad, audacia, impudicia, etc.

De particular interés para la psicología diferencial es la psicología de las facultades sugerida por San Agustín y Santo Tomás de Aquino. Tales facultades, como memoria, imaginación y voluntad, han sido consideradas por algunos como las precursoras de los rasgos y factores corrientemente identificados mediante el análisis estadístico de las puntuaciones de los tests.

Del mismo modo, las muchas variedades de asociacionismo que florecieron del siglo XVII al XIX prestaron escasa atención a las diferencias individuales.

Bain, el ultimo de los llamados asociacionistas puros, presto, alguna atención en sus escritos a las diferencias individuales, en su libro *The Senses and the Intellet* (1855), menciona lo siguiente:

"Existe una fuerza natural de adhesión, especifica a cada constitución, que distingue a un individuo de otro. Considero que esta propiedad, como casi todas aquellas que pueden asignarse a la naturaleza humana, está desigualmente distribuida".

En los escritos y practicas de un grupo de educadores naturalistas de la ultima parte del siglo XVIII y primera del XIX, incluyendo a Rousseau, Pestalozzi, Herbart y Froebel, existía un claro principio de interés hacia el niño de manera individual. Las prácticas y métodos educativos habrían de estar determinados no por criterios externos, sino por la observación directa del niño y sus capacidades.

Cabe mencionar y es bastante curioso que las primeras medidas sistemáticas de las diferencias individuales no fueran llevadas en psicología, sino en la mucho más antigua ciencia de la astronomía. El método entonces empleado para hacer tales observaciones era el de la vista y oído que no solo requería la coordinación de las impresiones visuales y auditivas, sino además complejos juicios espaciales. (Anastasi, A.)

QUE ES UN TESTS PSICOLOGICO

"Un tests psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta" (Anastasi, 1978).

El valor predictivo o de diagnóstico de un test psicológico depende del grado en que sirve como indicador de una área de la conducta relativamente amplia y significativa.

"Tipificación. Se recordará que en la definición original de test psicológico se describía este, como una medida tipificada. La tipificación supone uniformidad de procedimiento en la aplicación y puntuación del test. Si han de ser comparables las puntuaciones obtenidas por varios sujetos, es obvio que las condiciones de aplicación del test deben ser las mismas para todos" (Anastasi, 1978).

"Medida objetiva de la dificultad. la aplicación, la puntuación y la interpretación de las puntuaciones son objetivas en cuanto son independientes del juicio subjetivo del examinador particular. Cualquier individuo debería, teóricamente, obtener una puntuación idéntica en un test, con independencia de quien fuera su examinador. Esto, desde luego, no es exactamente así, puesto que en la práctica no se ha alcanzado una tipificación ni una objetividad perfectas" (Anastasi, 1978).

La determinación del grado de dificultad de un elemento o de un test completo y la medida de la fiabilidad y validez de un test se basan en procedimientos empíricos y objetivos.

"El término fiabilidad, significa siempre consistencia. La fiabilidad del test es la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les aplica otra vez el mismo test o una forma equivalente de él." (Anastasi, 1978).

"Validez. La validez nos proporciona un control directo de la forma en que cumple su función. La determinación de la validez requiere generalmente criterios externos, independientes de lo que el test esta destinado a medir." (Anastasi, 1978).

FUNCIONES Y ORIGENES DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

La función básica de los tests psicológicos consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones. Uno de los primeros problemas que estimularon el desarrollo de los tests psicológicos fue el de la identificación de los débiles mentales. Otras aplicaciones clínicas se refieren al examen de los emocionalmente inadaptados, los delincuentes y otros tipos de desviaciones de la normalidad. Los problemas educativos también impulsaron al desarrollo de los test. La selección y clasificación del personal industrial representan aplicaciones relativamente recientes y de rápida expansión de los tests psicológicos.

Es evidente que los tests psicológicos se emplean corrientemente en una amplia variedad de problemas prácticos. En psicología diferencial por ejemplo casi todos los problemas requieren la inclusión de los tests como un medio de reunión de datos.

"Los orígenes de los tests se pierden en la antigüedad. Dubois (1966) presenta un sugestivo y entretenido relato del sistema de exámenes para la administración pública que prevaleció en el Imperio chino durante unos 3000 años. Entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para estimar el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales. El método socrático de enseñanza, con su entretendido de preguntas y respuestas, tiene mucho en común con la enseñanza programada de hoy. Desde su fundación en la edad media, las universidades europeas se basaron en exámenes regulares para conceder grados y honores. Sin embargo para describir los principales acontecimientos que modelaron los tests actuales nos remontamos al siglo XIX." (Anastasi, 1978).

En el siglo XIX se despertó el interés por el tratamiento humano de los retrasados mentales y los alienados, se requerían ciertos criterios uniformes para la identificación y clasificación de estos casos. La fundación de numerosas instituciones especiales para el cuidado de los retrasados mentales en Europa y América creó la necesidad de establecer tipos de admisión y sistemas objetivos de clasificación de especial urgencia. En primer lugar, se hizo necesario distinguir entre alienado y retrasado mental. Los primeros manifestaban trastornos emocionales que podían ir o no acompañados de deterioro intelectual desde un nivel inicial normal; los últimos se caracterizaban esencialmente por un defecto intelectual ya presente desde el nacimiento o la primera infancia.

Esquirol (1838) inventó varios procedimientos, en sus esfuerzos por constituir algún sistema para la clasificación de los diferentes grados y variedades de retraso mental, pero llegó a la conclusión de que el criterio más fiable del nivel intelectual del individuo lo constituye el uso que hace del lenguaje.

Seguin, fue de los primeros en trabajar en la educación de los retrasados mentales, en 1866 rechazó la noción prevaleciente de incurable aplicada a retrasado mental e hizo durante muchos años experiencias con lo que él designó como el método fisiológico de educación; y en 1837 estableció la primera escuela dedicada a la educación de los niños mentalmente deficientes. Alguno de los procedimientos creados por Seguin fueron incorporados a los tests de inteligencia de ejecución o no verbales.

Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX no se interesaron, en general por la medida de las diferencias individuales. El objetivo principal de los psicólogos de aquel período consistió en formular descripciones generalizadas de la conducta humana. Eran las afinidades, más que las diferencias en la conducta, las que constituían el foco de la atención. Las

diferencias individuales o se ignoraban o se aceptaban como un mal necesario que limitaba la aplicación de las generalizaciones. Así pues, el hecho de que un individuo reaccionara de modo distinto que

otro, cuando se observaba a ambos en condiciones idénticas, se consideraba como una forma de error. La presencia de tal error, o variabilidad individual hacia que las generalizaciones fueran solo aproximadas. Así se produjo una actitud hacia las diferencias individuales que prevaleció en los laboratorios fundados por Wundt, en Leipzig en 1879.

Los problemas estudiados en los laboratorios se refiere ampliamente a la sensibilidad a los estímulos visuales, auditivos y de otros tipos como el tiempo de reacción simple. Este interés sobre los fenómenos sensoriales se reflejaba, a su vez en la naturaleza de los primeros tests psicológicos.

Los primeros experimentos psicológicos pusieron de manifiesto la necesidad de un control riguroso de las condiciones en que se hacían las observaciones. De esta manera se demostró la importancia de hacer observaciones sobre todo en los sujetos bajo condiciones tipificadas. Esta tipificación llegó a ser una de las características especiales de los tests psicológicos. (Anastasi, 1978).

LAS CONTRIBUCIONES DE FRANCIS GALTON

"El biólogo inglés sir Francis Galton fué el principal promotor del movimiento a favor de los tests. El factor unificador en las numerosas y variadas actividades de investigación de Galton fué su interés por la herencia humana" (Anastasi, 1978). En 1888 estableció un laboratorio topométrico en la exposición internacional en donde se daban a conocer la medida de algunos de sus rasgos físicos y pasar por tests de agudeza visual y auditiva, energía muscular, tiempo de reacción y funciones sensomotoras sencillas. Con estos métodos se fué acumulando gradualmente el primer gran cuerpo sistemático de datos sobre las diferencias individuales en los procesos psicológicos sencillos.

Galton creía que los tests de discriminación sensorial podían servir para medir el intelecto, idea que le fué sugerida por las teorías de Locke.

Galton advirtió también que los idiotas tienden a ser deficientes en la capacidad para discriminar el calor el frío y el dolor, observación que reforzó aún más su convicción de que la capacidad discriminativa sensorial "sería, en conjunto, mayor entre los mejor dotados intelectualmente" (Galton 18883).

Galton fué también uno de los primeros en aplicar las escalas de estimación y los métodos de cuestionario, así como el uso de la técnica de asociación libre, que después se empleo con una gran variedad de fines. Otra contribución de Galton es su desarrollo de

métodos estadísticos para los análisis de datos sobre diferencias individuales. Galton seleccionó y adaptó cierto número de técnicas en forma tal que pudieran ser utilizados por el investigador no formado desde el punto de vista de las matemáticas y que deseara tratar cuantitativamente los resultados de los tests. Con ello extendió enormemente la aplicación de los procedimientos estadísticos a los análisis de los datos de los tests. Esta fase de la obra de Galton ha sido continuada por muchos de sus discípulos, el más eminente de los cuales fué Karl Pearson.

CATTELL Y LOS PRIMEROS TESTS MENTALES

El psicólogo americano James Mc Keen Cattell ocupa una posición especialmente destacada en el desarrollo de los test psicológicos. Demostró gran actividad, tanto en el establecimiento de laboratorios de psicología experimental como en la difusión de los tests. (Anastasi, 1978).

En un artículo escrito por Cattell en 1890 se empleó por primera vez en la literatura psicológica la expresión "test mental" donde se describía una serie de test que se aplicaban anualmente a los estudiantes universitarios en un intento de determinar su nivel intelectual.

Algunas series de tests, reunidas por los psicólogos europeos de esta época, tendían a abarcar funciones en cierto modo más complejas. Kraepelin (1895), que estaba interesado principalmente en el examen clínico de los pacientes psiquiátricos, preparó una larga serie de tests para medir lo que él consideraba factores básicos en la caracterización de un individuo

BINET Y EL DESARROLLO DE LOS "TESTS" DE INTELIGENCIA

Binet y sus colaboradores dedicaron muchos años de investigación activa a las maneras de medir la inteligencia. En 1904 le fué encomendado el estudiar los procedimientos para la educación de los niños subnormales que asistían a la escuela de París, con el fin de satisfacer esta demanda, Binet en colaboración con Simon prepara la primera escala de Binet-Simon (Binet y Simon, 1905), conocida como la escala de 1905. (Anastasi, 1978).

Aparecieron traducciones y adaptaciones en muchos idiomas como la revisión de Stanford-Binet (Terman, 1916). En este test se utilizó por primera vez el cociente de inteligencia (CI) o razón entre la edad mental y la edad cronológica o real. Esta escala representa uno de los primeros esfuerzos por desarrollar tests de inteligencia para niños en edad pre-escolar.

THURSTONE Y GUILFORD EN EL DESARROLLO DE LOS TEST

Uno de los principales exponentes de la teoría de factores múltiples fue Thurstone. Basándose en la extensa investigación realizada por él y sus discípulos, Thurstone propuso alrededor de una docena de factores de grupo, que denominó aptitudes mentales primarias.

Hay que hacer notar que la distinción entre factores generales, de grupo y específicos no es tan básica como puede parecer a primera vista. Si el número o la variedad de los tests de una batería es pequeño, un solo factor general puede explicar todas las correlaciones entre ellos. Pero cuando se incluyen los mismos tests en una batería más amplia, con una colección de tests más heterogénea, el factor general original puede presentarse como un factor de grupo común a algunos, pero no a todos los test. De la misma manera algún factor puede estar representado por un sólo test en la batería original pero en la mayoría pueden compartirlo varios test. En la batería original este factor puede haberse identificado como un factor específico pero se convertirá en factor de grupo en la batería más completa. A la luz de estas consideraciones no es sorprendente observar que las intensas investigaciones factoriales de áreas especiales hayan arrojado muchos factores en lugar de una o dos aptitudes mentales primarias identificadas originalmente en aquella área. Este ha sido el caso en los estudios de los test verbales, perceptivos, de memoria y de razonamiento.

En el esfuerzo por llegar a una clasificación más sistemática de los rasgos de la personalidad, algunos psicólogos se han inclinado hacia el análisis factorial. Guilford y Zimmerman (1956), calcularon las intercorrelaciones entre elementos individuales de muchos inventarios de personalidad. Como subproducto de esta investigación, se desarrollaron tres inventarios de personalidad, que fueron adicionados con el tiempo al Guilford - Zimmerman Temperament Survey.

Los elementos de examen de temperamento de Guilford-Zimmerman se expresan en la forma de enunciados afirmativos en lugar de preguntas.

La forma afirmativa de los elementos se eligió en un esfuerzo por reducir la resistencia que una serie de preguntas directas despertaría muy probablemente. Además se dan tres claves de verificación para descubrir la falsificación y descuido en las respuestas.

El análisis factorial proporciona una técnica para reunir los elementos de inventarios de personalidad en grupos relativamente homogéneos e independientes. Esta agrupación podrá facilitar la investigación de la validez de acuerdo con criterios empíricos. También permitirá una combinación más eficaz de las puntuaciones para la predicción de criterios específicos. La homogeneidad y la pureza factorial son metas deseables en la elaboración de test, pero no habrá sustitutos de la validez empírica.

TEST COLECTIVOS

Los tests de Binet, así como todas sus revisiones, son escalas individuales, en el sentido de que únicamente pueden aplicarse a una sola persona a la vez. (Anastasi, 1978).

Debido a las condiciones de la segunda guerra mundial, se constituyó el primer test de inteligencia colectivo. Con este fin, los psicólogos del Ejército recurrieron a todos los materiales de test disponibles, y especialmente a un grupo de tests de inteligencia no publicados por Arthur S. Otis y que se entregó al Ejército.

Los tests aceptados finalmente por los psicólogos del ejército se han llegado a conocer como el Alfa y el Beta del ejército. El primero estaba destinado a su aplicación general; el segundo era una escala no verbal, empleada con los analfabetos o con los reclutas nacidos en países extranjeros que no dominaban el inglés. Ambos eran apropiados para su aplicación a grandes grupos.

El Alfa y el Beta del ejército sirvieron también como modelos para la mayoría de los tests de inteligencia colectivos. Como los tests colectivos eran instrumentos para la prueba de masas, no solamente permitían el examen simultáneo de grandes grupos, sino que simplificaban también las instrucciones y procedimiento de aplicación, de manera que requerían un mínimo de formación por parte del examinador.

La aplicación de los tests de inteligencia colectivos no estuvo en relación directa con su perfeccionamiento técnico.

Los tests de inteligencia se destinaron originalmente a probar una gran variedad de funciones, pero de hecho la mayoría de los tests eran principalmente medidas de aptitud verbal, y en menor grado de la aptitud para manejar relaciones numéricas y otras abstractas y simbólicas, llegando a reconocer los psicólogos que la expresión tests de "inteligencia" era poco acertada ya que solo medía ciertos aspectos, por ello se investigó más para medir aptitudes.

"TESTS" DE APTITUDES

Los tests abarcan, lógicamente, aptitudes de la mayor importancia en nuestra cultura. Pero llegó a admitirse que eran preferibles designaciones más precisas en función del tipo de información que son capaces de darnos. Así por ejemplo algunos tests que se hubieran denominado <de inteligencia> en los años veinte, fueron conocidos más tarde como tests de <aptitudes escolares>. Este cambio en la terminología se realizó al reconocer que muchos de los llamado tests de inteligencia miden la combinación de aptitudes exigida por el trabajo académico.

Antes de la primera guerra mundial, los psicólogos habían comenzado a admitir la necesidad de tests que midieran las aptitudes especiales para complementar los tests de inteligencia global. Estos tests de aptitudes se elaboraron especialmente para su uso en la orientación profesional y en la selección y clasificación del personal industrial y militar. Entre los tests más utilizados se encuentran los de aptitudes mecánicas, burocráticas, musicales y artísticas. (Anastasi, 1978).

La valoración crítica de los tests de inteligencia reveló también otro hecho digno de consideración: que la ejecución de un individuo en partes distintas de uno de dichos tests presentaba una señalada variación. Este hecho resultaba especialmente evidente en los colectivos, en donde los elementos suelen separarse en subtests de contenido relativamente homogéneo.

Mientras la aplicación práctica demostraba la necesidad de test de aptitud diferencial, un desarrollo paralelo en el estudio de la organización de rasgos iba suministrando gradualmente los medios para su elaboración. Los estudios estadísticos sobre la naturaleza de la inteligencia habían explorado las interrelaciones de tests. El psicólogo inglés Charles Spearman inició dichas investigaciones durante la primera década del presente siglo (1904, 1927). El desarrollo metodológico subsiguiente, basado en la obra de psicólogos americanos como T. L. Kelley (1928) y L.L.

Thurstone (1935, 1947), así como en la de otros investigadores ingleses y americanos, ha llegado a conocerse con el nombre de análisis factorial.

Los datos reunidos mediante estos procedimientos han señalado la presencia de ciertos factores o rasgos relativamente independientes. Algunos de estos rasgos estaban representados en proporciones variables en los test de inteligencia tradicionales.

Se han desarrollado también algunas baterías de aptitud diferencial para el uso del personal civil, y se están aplicando ampliamente en el consejo educativo y profesional, la selección de personal, etc. Convendría hacer una aclaración sobre la terminología. "El término <test de aptitud> ha sido empleado tradicionalmente con referencia a los tests que miden aspectos de capacidad claramente definidos y relativamente homogéneos; el término <test de inteligencia> suele referirse a tests más heterogéneos, que proporciona una puntuación global única, como el CI" (Anastasi, 1978).

"TESTS" TIPIFICADOS DE RENDIMIENTO

Los tests de rendimiento se utilizan no solamente con fines educativos, sino también para la selección de los aspirantes a puestos industriales y gubernamentales. Un jalón importante en este sentido fué el desarrollo del sistema de exámenes para la administración pública de los Estados Unidos (Kavrucek, 1956).

Aunque los exámenes competitivos se establecieron en 1872 en un reducido número de departamentos gubernamentales, no constituyeron un procedimiento habitual hasta 1883. El nombramiento en 1922 de L.J. O'Rourke como director del departamento de investigación establecido hacia poco tiempo, significó la introducción en el programa de exámenes para la administración pública de las técnicas de elaboración de tests desarrolladas antes y durante la primera guerra mundial.

MEDIDA DE LA PERSONALIDAD

Otro aspecto del examen psicológico se refiere a las cuestiones afectivas o no intelectuales de la conducta. Comúnmente, los tests destinados a este fin se denominan tests de personalidad, aunque algunos psicólogos prefieran utilizar el término "personalidad" en un sentido más amplio, refiriéndose al individuo completo. Bajo este encabezamiento se incluirán, pues, rasgos intelectuales y no intelectuales. Sin embargo, en la terminología de los tests psicológicos la designación de tests de personalidad suele referirse a la medida de características tales como la adaptación emocional, las relaciones sociales, la motivación y los intereses y actitudes. (Anastasi, 1978).

En su libro *Test Psicológicos*, Anastasi (1978), menciona que se puede considerar como un precursor de los tests de personalidad a Krapelin, quien utilizó el test de asociación libre con pacientes anormales. En este test se le dan al sujeto palabras-estímulo seleccionadas y se le requiere para que responda a cada una exactamente con la primera palabra que se le ocurra. Krapelin (1892) empleó también esta técnica para estudiar los efectos psicológicos de la fatiga, el hambre y las drogas, y llegó a la conclusión de que todos estos agentes aumentan la frecuencia relativa de las asociaciones superficiales.

Deben mencionarse también los trabajos de Galton, Pearson y Cattell en la creación de las técnicas del cuestionario tipificado y las escalas de estimación. Estos procedimientos, aunque se crearon con otros propósitos, han sido empleados finalmente en la elaboración de algunos de los tipos más comunes de tests de personalidad.

El prototipo del cuestionario de personalidad o self-report inventory (inventario autodescriptivo) es la hoja de datos personales desarrollada por Woodworth durante la primera guerra mundial. Este test tenía como finalidad la identificación de los neuróticos graves, que no eran aptos para el servicio militar.

Otros tests se concentraron con mayor intensidad sobre una parte más reducida de la conducta, o se interesaron por respuestas más claramente sociales tales como la de dominancia-sumisión, en los contactos personales. Más tarde se elaboraron tests para cuantificar la expresión de los intereses y actitudes basados también esencialmente en las técnicas de cuestionario.

Otro sistema para la medida de la personalidad es el de la aplicación de tests de ejecución o situacionales. En ellos el sujeto ha de realizar una tarea cuyo objetivo suele estar encubierto. Corrientemente, estos test reproducen con bastante fidelidad situaciones de la vida diaria.

Las técnicas proyectivas representan un tercer método para el estudio de la personalidad, y han tenido un desarrollo extraordinario, especialmente entre los médicos. En estos tests se le encomienda al sujeto una tarea relativamente poco estructurada, que admite una amplia libertad para su solución. Se supone que mediante esta técnica el sujeto proyectará sus modos característicos de respuesta en la ejecución de la tarea. Como los tests de ejecución y situacionales, las técnicas proyectivas tienen su objetivo más o menos encubierto reduciendo así las probabilidades de que el sujeto pueda crear deliberadamente la impresión deseada. Los tests de asociación libre ya citados representan uno de los primeros tipos de técnica proyectiva. Se ha usado también, de manera análoga, cierta forma de tests de completación de frases. Otras tareas comúnmente empleadas en las técnicas proyectivas incluyen el dibujo, la disposición de muñecos para crear una escena, la representación dramática improvisada, la colocación de fotografías por orden de preferencia y la interpretación de una serie de cuadros o manchas de tinta.

RAZONES PARA CONTROLAR EL EMPLEO DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

"Hay dos razones principales para controlar el empleo de los test psicológicos: Primera impedir una familiaridad general con el contenido del test, que podría invalidarlo; Segunda asegurarse de que el test es empleado por un examinador calificado para ello." (Anastasi, 1978).

PERFILES PSICOLOGICOS

En el manual de técnicas de exploración (Los Tests) Bela Szekely, (1946), menciona que las técnicas psicométricas y en particular los "test de edad mental", no evocan siempre, toda la significación que tuvieron en su origen.

Algunos autores afirman que Binet careció de preocupaciones doctrinarias, mientras que otros demuestran que su método interpretó a los psicólogos más eminentes que en su época provocaban grandes discusiones sobre los problemas más fundamentales de la psicología. Es así como, poco a poco se fué configurando el concepto de la psicología diferencial (Stern: Die differentielle Psychologie)

"El perfil psicológico es una representación gráfica que se obtiene reuniendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas" (Szekely, 1946).

Esas pruebas se crean o se eligen según el concepto que el autor del perfil tiene sobre los diversos componentes de la inteligencia.

A veces suele usarse también el perfil para analizar los componentes de la actividad global y se presentan sobre el gráfico los resultados de un test complejo, o de una batería de test, donde cada uno moviliza diferentes aspectos de la actividad intelectual.

El resultado gráfico que ofrece el perfil individual se propone objetivar las articulaciones de la inteligencia.

La diferencia en una de las operaciones mentales puede explicar el comportamiento anormal o el rendimiento insuficiente de un individuo.

Pero, además, según las diferentes configuraciones del perfil, pueden delinearse diversas "formas", "tipos" o "estilos" de inteligencia.

Según diversos autores, el perfil suele tener una significación diferente de acuerdo con las edades: así, en los niños más pequeños, menores de diez años, las diferencias de los resultados en las pruebas analíticas -que suelen estar comúnmente asociadas a la deficiencia global-, expresan deficiencias específicas o superiores paradójales que se deben a una mala e insuficiente integración de la inteligencia.

En los de mayor edad, esas diferencias se deberían a una diversificación que da lugar a la aparición de las aptitudes o a la configuración de las "formas" que se hallan vinculadas con la evolución psicogenética de la inteligencia. Algunos colaboradores de Piéron demuestran experimentalmente que esa diversificación se produce solamente en los adolescentes y en los adultos y significa una mejor integración y organización mental. Por eso, los perfiles que tienden a determinar la "forma" o el "estilo" de la inteligencia se aplican después de los 9-10 años (Piéron) o de los 10-11 años (Meili).

El perfil analiza la heterogeneidad de las características mentales de cada individuo y determina la individualidad de sus rasgos peculiares (Székely, 1946).

EVOLUCION DEL CONCEPTO DEL PERFIL.

El psicólogo norteamericano Cattell había expresado ya, a fines del siglo pasado, la necesidad de representar la fisonomía mental de cada individuo anotando de algún modo la superioridad o la inferioridad de cada función mental.

Por su parte, el psicólogo ruso Rossolimo produjo por primera vez la psicografía del perfil que describía la distribución de las "facultades".

Vermeylen, manteniendo este concepto descriptivo, introdujo además el concepto de la edad mental y produjo un perfil que es cualitativo y cuantitativo a la vez.

DESCRIPCION DE TESTS

En base a lo anterior describimos a continuación una serie de pruebas, que de acuerdo a su confiabilidad y validez consideramos que son las más idóneas para la selección de personal de un empresa.

TEST DE INTELIGENCIA

WAIS

ANTECEDENTES

La primera forma de las escalas de Wechsler, conocida como la escala de inteligencia de Wechsler-Bellevue, se publicó en 1939. Uno de los objetivos primarios en su preparación fue proporcionar un test de inteligencia apropiado para adultos. Esta escala, tanto en su forma como en su contenido era muy similar al WAIS que conocemos actualmente. Esta escala estaba basada en la teoría bifactorial de Spearman, en el sentido de que, para Wechsler, existe un factor fundamental en las funciones intelectuales. Sin embargo este factor "G", que para Spearman era un factor primario, para Wechsler es un factor secundario, o sea funciona como unificador para la expresión unitaria de una conducta que requiere la participación de varias operaciones.

Para elaborar esta escala de inteligencia, Wechsler realizó un análisis minucioso de los diversos tests de inteligencia que se encontraban en uso, y elaboró su escala, compuesta de 6 subtests verbales y 5 de ejecución. Los reactivos eran de 3 grupos:

- 1) Reactivos que toda persona puede contestar, tenga o no instrucción escolar.
- 2) Reactivos que son contestados por personas con instrucción escolar media.
- 3) Reactivos que solo pueden ser contestados por sujetos con alto nivel de instrucción.

Wechsler intentó establecer la validez de su escala en base a otros tests de inteligencia ya probados, y con registros empíricos de inteligencia.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

Las escalas Wechsler para medir la inteligencia se basan en las siguientes hipótesis:

- a) utilizando los tests es posible cuantificar un fenómeno complejo como la inteligencia considerándola en sus diversos factores componentes.
- b) la inteligencia debe definirse como el potencial que permite al individuo confrontar y resolver situaciones particulares
- c) la inteligencia se relaciona necesariamente con componentes biológicos del organismo.

Las escalas Wechsler (WAIS, WISC, WPPSI), son escalas compuestas, formadas a su vez por una escala verbal y una de ejecución. Por medio de estas dos escalas se obtienen 3 puntuaciones: un CI verbal, un CI de ejecución y un CI total. Estas puntuaciones reflejan que la inteligencia esta constituida no solamente por la habilidad para manejar símbolos, abstracciones y conceptos, sino que también se relaciona con la habilidad para manejar situaciones y objetos concretos.

Las dos escalas que constituyen la escala total están formadas a su vez por una serie de pruebas específicas que se denominan "subtests". Son escalas heterogéneas intertest debido a que miden diferentes funciones subyacentes cada una; al mismo tiempo son homogéneas intratest, puesto que cada subtest mide un solo factor en toda su amplitud.

En las escalas de Wechsler encontramos 4 tipos de subtests:

ESCALA VERBAL

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Estrictamente verbales | Información
Comprensión
Semejanzas
Vocabulario |
| 2. Atención y concentración | Aritmética
Retención de Dígitos |

ESCALA DE EJECUCION

- | | |
|----------------|--|
| 3. Visuales | Figuras incompletas
Ordenamiento de dibujos |
| 4. Visomotores | Ensamble de objetos
Diseño con cubos
Símbolos y Dígitos
Laberintos (WISC) |

El contenido de cada subtest es homogéneo, y sus elementos están dispuestos en orden por su grado de dificultad, de menor a mayor

CARACTERISTICAS

El Wais es un instrumento para medir la inteligencia del adulto y es de relevante importancia; además el cuidado con que se reunió una muestra representativa de amplitud nacional en los estados unidos es un rasgo de su tipificación particularmente digno de tomarse en cuenta. El grupo normativo constaba de 1700 casos, incluyendo igual numero de hombres y mujeres, distribuidos en 7 grupos de edades, de los 16 - 64 años, incluyendose en cada grupo de edad un hombre y una mujer procedentes de instituciones psiquiátricas.

La disponibilidad de normas bien establecidas para los adultos, según distintas edades, representa una contribución especial del Wais.

Sin embargo es necesario tomar en cuenta que la rápida mejoría de la educación y el nivel cultural en general de la población harán necesario un frecuente control de tales normas.

Esta escala se publico en 1955, como una modificación de la escala Wechsler-Bellevue, y comprende 11 subtests, 6 verbales y 5 de ejecución, las cuales se describen a continuación:

1. ESCALA VERBAL:

a) Información: Este subtest mide la memoria del sujeto, los conocimientos adquiridos, el esfuerzo por incrementar conocimientos, su interés en el medio que le rodea y sus oportunidades culturales, su aprendizaje, intereses y lecturas.

b) Comprensión: Este subtest evalúa el juicio lógico y convencional del sujeto, por medio del cual se evalúa una situación dada y proporciona una respuesta adecuada. También se observa el sentido practico del sujeto, y

se puede ver su creatividad en la solución de problemas, y la manera de utilizar la experiencia pasada en forma socialmente aceptable.

c) Aritmética: Por medio de este subtest se mide la concentración del sujeto, o sea su atención voluntaria a un estímulo, además de la capacidad para manejar conceptos numéricos, y la capacidad para traducir y resolver problemas verbales por medio de operaciones aritméticas.

d) Semejanzas: Se evalúa la capacidad de abstracción y de generalización del sujeto, observándose el tipo de pensamiento del mismo, que puede ser:

Concreto, donde el sujeto considera una característica específica común a las dos cosas.

Funcional, donde el sujeto considera una función de las dos cosas, o el uso que se hace de ellas.

Abstracto, donde el sujeto expresa una característica esencial común a las dos cosas.

e) Retención de Dígitos: Mide la atención del sujeto como un registro pasivo, no selectivo, evaluándose además de su memoria inmediata, o sea si el sujeto es capaz de registrar y retener información instantánea.

Este subtest es vulnerable a la ansiedad ante una situación de prueba.

f) Vocabulario: En este subtest se observa cual es la dotación natural del sujeto y cual ha sido su estimulación temprana; refleja su medio ambiente y cual es el manejo del lenguaje del sujeto. Este subtest es el más estable de la escala verbal y también nos indica la riqueza de ideas y la capacidad de aprendizaje del sujeto.

2. ESCALA DE EJECUCION:

a) Símbolos y Dígitos: En este subtest se mide: aprendizaje (asociación de cada símbolo con un dígito), concentración, memoria visual, coordinación visomotora, velocidad psicomotriz, y capacidad en las tareas imitativas.

b) Figuras incompletas: Mide organización y concentración visual, donde el sujeto debe hacer un esfuerzo voluntario para comparar el modelo a la vista con el modelo interiorizado; mide también la capacidad para diferenciar las características esenciales de las que no lo son.

c) Diseño con cubos: Mide coordinación motora, percepción, la capacidad de análisis y síntesis: análisis al descomponer en elementos la figura estímulo, y síntesis al tratar de igualar la figura integrando los elementos. Evalúa también aspectos lógicos y de razonamiento aplicados a situaciones espaciales.

d) Ordenamiento de figuras: Con este subtest se mide organización visual, capacidad de anticipación a partir de una situación semi-estructurada; esto se aplica también a la anticipación e interpretación de situaciones sociales. Mide sentido común, si el sujeto sabe percibir relaciones causales.

e) Ensamble de Objetos: Este subtest mide coordinación motora, planeación, capacidad de anticipación de las relaciones parte y todo a partir de una situación no estructurada; capacidad de imaginación.

USOS Y APLICACIONES

Además de uso como medidas de inteligencia general y retraso mental, las escalas wechsler se han investigado como posible ayuda en el diagnóstico psiquiátrico. Wechsler observó que la lesión cerebral, el deterioro psicótico y las dificultades emocionales podían afectar a algunas funciones intelectuales más que a otras, llegando a la conclusión de que un análisis de la ejecución del individuo en los distintos subtests podía revelar trastornos específicos. Las escalas de Wechsler también se emplean en la selección de personal, orientación vocacional, etc.

CONFIABILIDAD.

La estandarización de la Escala de Inteligencia Wechsler está basada en un muestreo nacional de 1,700 adultos, prorrateados de acuerdo con el censo del año 1950 en E.U.A., incluyendo una representación proporcional de la población de color. Para obtener este muestreo se establecieron 18 centros en otros sitios diferentes de E.U.A. Las aplicaciones se llevaron a cabo por examinadores supervisados por psicólogos profesionales en estos centros. Además, existían seis centros más supervisados por la Psychological Corporation. Unos 77 examinadores expertos efectuaron las aplicaciones. Es así como 200 psicólogos y estudiantes de grados superiores participaron de una manera u otra, y es así como gracias a su capacidad e integridad, el trabajo de estandarización pudo ser completado.

BETA II R

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL INSTRUMENTO

El Beta II-R cuenta con una historia larga e importante. La revisión original de este instrumento, el "Group Examination Beta" (Examen Beta Grupal), fue desarrollada por la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial y fue utilizada para determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetos.

Kellogg y Morton revisaron en 1934 el contenido de este instrumento, con la finalidad de adaptarlo a poblaciones civiles, publicándolo con el nombre de "Revised Beta Examination" (Examen Beta Revisado); más adelante a éste se le conoció con el nombre de "First Edition" (Primera edición del Beta "Beta I"). El contenido de los reactivos no sufrió cambio alguno hasta la aparición de la actual edición "Segunda Edición "Beta II-R".

En los años intermedios se llevaron a cabo diversas revisiones del manual. La primera de éstas se llevó a cabo en 1943, año en el que Kellogg y Morton publicaron un manual revisado para la Primera Edición. Lindner y Gurvitz realizaron en 1946 una reestandarización más amplia, utilizando procedimientos basados en la estandarización de la Escala de Inteligencia Wechler-Bellevue (Wechler, 1941). En este manual introdujeron algunos ligeros cambios, aunque ningún cambio básico, en los procedimientos de aplicación y de puntuación. El cambio más importante introducido en 1946 fue la utilización de los CI por desviación. Las puntuaciones naturales de las seis tareas se convirtieron en puntuaciones normalizadas, de tal manera que cada una de las tareas contribuyera de igual forma en la puntuación total. La suma de estas 6 puntuaciones normalizadas posteriormente se convirtió a CI por desviación. Se desarrollaron en forma separada las tablas de conversión para nueve niveles de edad, tomándose en cuenta que la capacidad mental, como es medida por el Beta, varía con la edad, llegando al máximo en la edad adulta temprana, disminuyendo posteriormente. Los CI por desviación obtenidos mediante esta reestandarización pretendieron ser representativos para una población de adultos del sexo masculino, de raza blanca.

En 1957 se llevó a cabo otra revisión del Manual, en la que no se realizó estandarización alguna, pero en la que se reportó nueva información acerca de la confiabilidad del instrumento.

El Beta II-R representa una revisión más amplia del contenido de los reactivos y de la estrategia de muestreo. Sin embargo, la naturaleza de las seis tareas no sufrió cambios. El orden en que se aplican las tareas fue modificado ligeramente; la tarea 3 de la primera edición, en el Beta II-R ocupa el último lugar, con el fin de poder acomodar adecuadamente su nuevo formato de dos páginas. Otro ligero cambio es el del término "puntuaciones normalizadas", término que en la primera edición era denominado "puntuaciones pesadas".

El contenido del Beta II-R sigue utilizando el mismo tipo de problemas; el material sin embargo, fue modificado en forma extensa. Todo el trabajo artístico volvió a ser redibujado y algunos reactivos fueron reproducidos en un tamaño mayor, con la finalidad de que fueran más claros. Fueron eliminados los reactivos considerados como ambiguos, obsoletos o inapropiados para cierto tipo de examinandos, y también aquellos rechazados mediante un análisis de reactivos; se introdujeron nuevos reactivos, con el fin de reemplazar los eliminados. También fueron revisadas las instrucciones para la aplicación, con el fin de aumentar el nivel de comprensión de los examinandos.

Los procedimientos de estandarización empleados en el Beta II-R resultaron ser más sofisticados que los procedimientos en la primera edición para la obtención de normas.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO

El Beta II-R (Segunda Edición Revisada del Beta) es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas relativamente analfabetas o de las personas con dificultades con el idioma en el país. Puede también ser utilizado como una medida no verbal en poblaciones generales. Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada ya sea mediante un CI o mediante un percentil.

El Beta II-R consta de seis Tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica. No se cuenta con un nombre específico para cada tarea. Sin embargo, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema:

TAREA	TIPO DE PROBLEMA
1	Laberintos
2	Claves
3	Figuras Geométricas
4	Figuras Incompletas
5	Pares iguales y Pares desiguales
6	Objetos Equivocados

Generalmente se aplica en forma colectiva. El examinador lee las instrucciones a los examinandos, los cuales marcan sus respuestas directamente en el folleto de tareas. Cuando los grupos examinados son muy grandes, el examinador requerirá de asistentes para que lo auxilien en el cumplimiento de los límites de tiempo y en la ayuda que se debe dar a los examinandos en los ejercicios de práctica. Ocasionalmente alguno de los examinandos muestra dificultades especiales en la comprensión de las instrucciones o en la ejecución de los ejercicios de práctica, lo cual afectará el tiempo requerido para una aplicación colectiva. En tal caso debe excluirse al examinando de la aplicación en grupo y debe aplicársele el Beta II en forma individual después de la aplicación colectiva.

CAMPO DE APLICACION (USOS)

El Beta II-R, al igual que sus predecesores, fue diseñado a fin de contar con una medida de la capacidad no verbal de los adultos que tienen problemas de lectura y escritura. El Beta Revisado se emplea frecuentemente en grupos que cuentan con una deficiente capacidad de lectura o que no pueden leer. Es empleado frecuentemente en prisiones y en organizaciones industriales que contratan a grandes

cantidades de obreros no calificados. El Beta II-R no requiere para su ejecución de personas con altas capacidades intelectuales, por lo que puede ser utilizado en grupos de adultos en general. El valor máximo de este instrumento no es muy alto, por que no diferencia bien entre los sujetos de capacidades muy altas, como lo hace entre los sujetos de bajas capacidades. Por lo anterior, los individuos que alcanzan puntuaciones muy altas en el Beta II-R deberían ser examinados mediante otros instrumentos, para así contar con una medida más exacta de su capacidad (en estos casos puede aplicarse el WAIS, el cual aprobó tener una alta correlación con el Beta II-R.

INTERPRETACION DE CADA TAREA

1. Laberintos

Capacidad para anticipar los hechos, planear y organizar las actividades.

2. Claves

Capacidad de aprendizaje y para realizar tareas que impliquen la coordinación visual y motriz, capacidad de memoria a corto plazo, atención e imitación.

3. Figuras geométricas

Capacidad para descomponer el todo en partes y volverlo a integrar en unidad o sistema. (Análisis y síntesis).

4. Figuras incompletas

Capacidad para discriminar visualmente detalles específicos, capacidad de observación.

5. Pares iguales y pares desiguales

Mide paciencia, tenacidad, habilidad para trabajar con detalles y para realizar trabajo rutinario o minucioso

6. Objetos equivocados

Capacidad de juicio, pensamiento lógico, habilidad de observación, puede distinguir en forma precisa y minuciosa tarea similares.

CONFIABILIDAD

La confiabilidad de un instrumento es un índice de la precisión o consistencia de sus medidas. Normalmente se expresa en términos de un coeficiente de correlación o en términos de error estándar de medida (EEm).

Los coeficientes de confiabilidad se obtuvieron de una muestra de 79 estudiantes (40 hombres y 39 mujeres) de 16-17 años de edad, pertenecientes a un distrito escolar suburbano del Sur. Debido a

que las 6 tareas del Beta II-R se resuelven con rapidez, se puso en práctica un procedimiento de aplicación-reaplicación (test-retest). El instrumento fue aplicado en dos ocasiones a cada sujeto, con un intervalo de tres semanas entre cada aplicación.

Debido a que la desviación estándar (DE) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de confiabilidad resultó baja, comparándola con la DE de las puntuaciones de la muestra de estandarización, se realizó una corrección del coeficiente de correlación que fue de .84, para que reflejara la varianza de la muestra de estandarización. El coeficiente corregido de .91 fue lo suficientemente alto como para indicar que las puntuaciones individuales en términos de CI pueden ser interpretadas en forma significativa. (La estimación de confiabilidad para la primera edición fue de .90).

Como es sabido, cada recurso psicométrico resulta ser una medida imperfecta, por lo que cualquier puntuación psicométrica tiene un componente de error. El error estándar de medida es un concepto estadístico que permite la construcción de un margen de error alrededor de una puntuación dada. A medida que este error sea más pequeño, aumenta la confiabilidad de la puntuación. En el Beta II-R un error estándar de medida de 4.6 significa que existe una probabilidad de 2 sobre 3 de que el CI del examinando realmente se encuentre dentro de 4.6 puntos del CI obtenido. La calificación "real" o "verdadera" de un examinado se podría obtener realizando una serie de aplicaciones, si los efectos de la práctica y la fatiga pudieran ser eliminados.

CORRELACIONES DE LOS CI DE LAS DOS EDICIONES REVISADAS DEL BETA CON OTROS INSTRUMENTOS.

Se han mencionado ya diversos estudios que tratan de encontrar la relación existente entre la ejecución de la Edición Revisada del Beta y las puntuaciones de otras medidas de inteligencia o de capacidades generales. Se ha realizado una exploración extensa particularmente en cuanto a la relación existente entre los CI del Beta y del WAIS (Escala Verbal, de Ejecución y Total).

La normalización del Beta II-R proporcionó una posibilidad de examinar la relación existente entre los CI del Beta y los WAIS en una muestra más amplia y general. En este estudio se emplearon dos de los grupos por edades del Beta II-R: 18-19 y 35-44. Aproximadamente a la mitad de esta muestra se le aplicó el WAIS, una semana después de la aplicación del Beta II-R. Ambos instrumentos fueron aplicados al mismo sujeto por el mismo examinador.

Las correlaciones más altas se obtuvieron entre los CI del Beta y los CI de la Escala de Ejecución del WAIS. Las correlaciones obtenidas en ambos grupos de edades fueron similares.

PRUEBA DE PERSONALIDAD Y RENDIMIENTO LABORAL

CLEAVER

ANTECEDENTES.

William Marston, pionero de los estudios sobre detector de mentiras, ha descrito el comportamiento humano en términos de patrones consistentes de reacción al medio ambiente. El declara que el medio ambiente o cualquier situación en la que uno se encuentra, puede ser de dos categorías;

1. Antagónico
2. Favorable

El medio ambiente "antagónico" puede definirse para nuestros propósitos como aquel en que los obstáculos o dificultades son confrontados por el individuo. Lo incierto, los riesgos calculados, la resolución de problemas, las objeciones que se presentan, etc. son "condiciones de vida" típicas y normales.

Mientras que en un medio ambiente "favorable", la amistad, seguridad o predicción, son condiciones predominantes acompañadas con una poca o ninguna necesidad de vencer obstáculos con el cargo de afectar el "status quo".

Ciertas respuestas características para cualquiera de estos dos ambientes son identificadas por Marston por los signos: (+) positivo o (-) negativo. Así:

LA CONDUCTA ES LA RESPUESTA A UNA DE DOS PERCEPCIONES DEL AMBIENTE

Consideraba también que las reacciones de los individuos iban en otro continuo, desde ACTIVAS hasta PASIVAS.

Lecky (1954), desarrollo el sistema de diagnóstico interpersonal que establece como variables el amor y la hostilidad; y Cottrel y Man (1958), puntualizaron como los dos factores más importantes de las interacciones entre las personas, la asertividad individual y la sociabilidad.

Tomando estos antecedentes, surgió en 1959 la forma actual de reporte CLEAVER, que es un instrumento utilizado para identificar el estilo de conducta de las personas : "SELFT DESCRIPTION", en base a cuatro características específicas de conducta que son:

"DOMINANCIA, INFLUENCIA, SUMISION Y CUMPLIMIENTO"

y que permite correlacionar dicho estilo con el requerido en un puesto específico a través de un cuestionario llamado "factor humano".

Se presume que la mayor parte de la gente muestra estas cuatro dimensiones en diversas ocasiones; sin embargo, también se cree que el individuo desarrolla un estilo de vida que presenta un énfasis particular en ciertos aspectos y en menor grado en otros.

Como muchos psicólogos, Martson no conocía mucho de negocios. Jonh P. Cleaver hizo la transferencia esencial de términos psicológicos a negocios, o "lenguaje de trabajo", manteniendo aun el significado psicológico. Entonces la medición del trabajo esta diseñado para producir un criterio humano en la forma de personalidad.

Las cuatro definiciones de negocios de los cuatro factores Martson son:

Dominancia: empuje para obtener resultados. No obstante la oposición o circunstancias antagonistas. Movimiento activo y positivo en un ambiente antagónico.

Influencia: en la gente. Para actuar positiva y favorablemente. Movimiento activo y positivo en un medio ambiente favorable

Constancia: En la realización del trabajo para laborar consistentemente y de forma predecible. Cierta pasividad en un medio ambiente favorable (sumisión).

Apego; Con estándares de exactitud. Para evitar errores, problemas o riesgos. Respuesta tentativa en un medio ambiente diseñado para reducir el grado de antagonismo.

Este es un proceso gradual de aprendizaje dependiendo en gran medida de las reacciones de los demás a los esfuerzos del individuo para establecer sus propias características.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO.

La propia descripción es una lista autoadministrada de escoger obligatoriamente adjetiva y consiste en 24 tetrados de palabras descriptivas.

El individuo pone un "X" sobre la columna M si es que se identifica con esa palabra más y en la columna L un "X" con la palabra que menos se identifique.

El criterio a seguir con el criterio de Martson fue su veracidad a primera vista. Cada tetrado contiene un término que se supone esta relacionado con las cuatro dimensiones. (Vega 1993)

USOS Y APLICACIONES.

El sistema cleaver es una técnica administrativa diseñada especialmente para ser usada por el departamento de Recursos Humanos y esta orientada a obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo del factor humano:

-Para establecer estándares para cada puesto y para el desarrollo de personal.

-Para evaluar al personal comparativamente con los estándares; en sí es un medio o herramienta que permite relacionar hombre-puesto y determinar su proyección dentro de la organización.

El sistema Cleaver puede determinar cual es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que pueden influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

CONFIABILIDAD

Dos estudios de confiabilidad de descripción propia de forma ND (normas para la descripción) han sido aceptadas. El primero de estos dos es una prueba de consistencia o continuidad interna y de las 4 dimensiones mediante el método de confiabilidad media. La muestra usada fue de 100 sujetos (75 hombres y 25 mujeres) escogidos al azar de una población de 1200 sujetos. La distribución ocupacional de la muestra fue de 46 gerentes y supervisores, 17 clérigos, 10 ingenieros, 10 vendedores, 5 técnicos y 12 al azar.

En 1959 se hizo un análisis del examen de confiabilidad en un grupo de 75 sujetos (50 hombres y 25 mujeres) y los cuales tenía proporciones de ejecutivos o profesionistas. El tiempo de retest tenía un rango de uno a doce meses, con una media de tres meses.

Los resultados sugirieron que la descripción propia es relativamente una media confiable, teniendo ambas una consistencia interna y una estabilidad sobre el tiempo.

Interpretación de la puntuaciones. La puntuación de la descripción propia es un resultado de perfiles cada uno con cuatro puntuaciones dimensionales. Estos perfiles se derivan de las puntuaciones M, L y T. Se supone que el patrón T se refleja más acertadamente sobre las características del comportamiento abierto de un individuo. El patrón M nos muestra como el sujeto trata de auto-observarse y como menos intencionado hacia la distorsión, sirve sólo como manera de revisar el patrón M. En este sentido el patrón L, a diferencia de otros se refleja básicamente en características de la personalidad;

esta a su vez no quiere decir que el patrón L mida los aspectos inconscientes de la personalidad o de que no se pueda confundir. Sirve principalmente cuando se compara con el patrón M como indicador de una probable consistencia en la forma de comportamiento usual del individuo.

VALIDEZ

Los expertos en el manejo de la técnica manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una elevada validez de resultados, es que los perfiles de puesto sean elaborados por personas con experiencia en el puesto, de otro modo no se puede pedir más que apreciación.

Otro aspecto que influye es la aplicación correcta del cuestionario y seguir a detalle las reglas y pasos para efectuar la calificación, por ejemplo evitar errores técnicos y considerar sospechas de distorsiones en las respuestas.

Los técnicos Cleaver han llevado a cabo algunos estudios de validación en México, apoyándose en otras técnicas que permitan correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad; estos apoyos son tests psicológicos y psicométricos esencialmente, garantizando con ello un 90% la precisión de los resultados.

El alto nivel de confiabilidad que a logrado obtener el sistema Cleaver hace que los técnicos confirmen que la evaluación del personal no requiere pruebas o curriculum, únicamente la aplicación de los cuestionarios diseñados para estos propósitos.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

FRASES INCOMPLETAS

ANTECEDENTES

Las primeras aplicaciones que se le dieron al método de las frases incompletas fueron con el fin de investigar capacidades intelectuales; Ebbinhaus, en 1897, las utilizó con el fin de medir la inteligencia, a la cual definió como "la habilidad de combinar o integrar". Traube en 1916 Kelley en 1917 prosiguen realizando estudios con el método de frases incompletas para explorar niveles intelectuales.

esta a su vez no quiere decir que el patrón L mida los aspectos inconscientes de la personalidad o de que no se pueda confundir. Sirve principalmente cuando se compara con el patrón M como indicador de una probable consistencia en la forma de comportamiento usual del individuo.

VALIDEZ

Los expertos en el manejo de la técnica manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una elevada validez de resultados, es que los perfiles de puesto sean elaborados por personas con experiencia en el puesto, de otro modo no se puede pedir más que apreciación.

Otro aspecto que influye es la aplicación correcta del cuestionario y seguir a detalle las reglas y pasos para efectuar la calificación, por ejemplo evitar errores técnicos y considerar sospechas de distorsiones en las respuestas.

Los técnicos Cleaver han llevado a cabo algunos estudios de validación en México, apoyándose en otras técnicas que permitan correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad; estos apoyos son tests psicológicos y psicométricos esencialmente, garantizando con ello un 90% la precisión de los resultados.

El alto nivel de confiabilidad que a logrado obtener el sistema Cleaver hace que los técnicos confirmen que la evaluación del personal no requiere pruebas o curriculum, únicamente la aplicación de los cuestionarios diseñados para estos propósitos.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

FRASES INCOMPLETAS

ANTECEDENTES

Las primeras aplicaciones que se le dieron al método de las frases incompletas fueron con el fin de investigar capacidades intelectuales; Ebbinhaus, en 1897, las utilizo con el fin de medir la inteligencia, a la cual definió como "la habilidad de combinar o integrar". Traube en 1916 Kelley en 1917 prosiguen realizando estudios con el método de frases incompletas para explorar niveles intelectuales.

Le toca a Payne en 1928, iniciar la aplicación del método de las frases incompletas en la investigación de la personalidad, con una prueba relacionada con la orientación profesional. En 1930 Tendler publica el primer informe donde se compara el método de las frases incompletas con otras técnicas de investigación de la personalidad.

La prueba de Tendler pretendía determinar "tendencias, actitudes fijas, adhesión a otras personas, conflictos, apetencias, satisfacciones y preocupaciones". Con la aplicación del método de las frases incompletas a la investigación de la personalidad, Tendler le proporciona a la psicología aplicada un instrumento que según el autor, ofrece las siguientes cualidades:

1. Evoca directamente la respuesta emocional
2. Permite una respuesta libre
3. Evita la elección forzada (como en los inventarios de personalidad).

Por ser uno de los primeros que trabajaron con el método de frases incompletas, es comprensible que Tendler no ofreciera perfección en sus técnicas y sistemas de trabajo, dado que siendo uno de los pioneros, no existían elementos que le hubieran permitido afinar su trabajo.

Cameron N. en 1938 publica los resultados de la investigación que realizó con el método de las frases incompletas. El objetivo de este autor era investigar los procesos de pensamiento y lenguaje en pacientes psiquiátricos, especialmente en esquizofrénicos y seniles.

En ese mismo año surgió otro test creado por Wheeler (1938), que lo describió en su reporte "exploración de la personalidad"; a su prueba le llamo "Test de Símbolos", en el pedía que el examinado proporcionara símiles originales a una serie de adjetivos. En base a la teoría de la personalidad de H. A. Murray, las respuestas que se obtuvieron se analizaron en el aspecto de introyección y contenido temático, según el grado en que el sujeto esta dominado por sentimientos, fantasías, especulaciones y aspiraciones.

Lorge y Thordinke, en 1941 diseñan un tests con 240 items, con instrucciones en las que se enfatiza la rapidez en la respuesta. Los resultados que se obtuvieron con esta prueba fueron analizados de acuerdo a una amplia lista de rasgos e intereses.

En 1943 R.N. Sanford publico los resultados de la investigación realizada con un test de frases incompletas construido por el, que consistía en 30 reactivos un poco más estructurados que los que eran utilizados en esas épocas. El objetivo de esta prueba es analizar como responde una persona ante presiones ambientales, basándose en la teoría de la personalidad de Murray.

En 1946 Rohde, publico el resultado de un estudio que realizó con el test de frases incompletas que había elaborado al revisar el test de Payne; se baso en los siguientes criterios para seleccionar y construir los diferentes reactivos que componen su prueba.

1. El rango de los distintos estímulos debe ser lo bastante amplio como para obtener información sobre todas las fases de la personalidad.

2. La respuesta debe estar controlada en la menor medida posible por la frase-estímulo, de modo que el examinado tenga libertad de expresión.

3. El tiempo total requerido, para el test no debe superar al que resulta necesario para una clase.

En 1947 Rotter y Willerman, publican un estudio titulado "El Test de Frases Incompletas como un método para estudiar la personalidad", en donde describen que realizan una revisión a los tests de Shor, Hutt y Holberg, para construir su test con la finalidad de crear un instrumento que fuera económico en tiempo de aplicación y de bastante valor discriminativo y que además fuera posible administrarlo colectivamente.

En 1949 Joseph M. Sacks realizó una investigación con el objeto de determinar que tipo de reactivos son más útiles en los tests de frases incompletas; 10 años después elaboró conjuntamente con Sidney Levy una investigación con un test de frases incompletas diseñados por ellos. Este test fue estructurado con la finalidad de obtener información sobre cuatro áreas representativas de ajuste individual, estas son: Familia, Sexo, Relaciones interpersonales y concepto de sí mismo. El objetivo del test de Sacks es de seleccionar a pacientes que se someterán a una terapia y ofrece al terapeuta indicios significativos en cuanto al contenido y la dinámica de las actitudes y los sentimientos del sujeto. Los autores pensaron que las frases que componían estas áreas daban al sujeto suficientes oportunidades para expresar sus actitudes.

Todas las áreas fueron divididas en actitudes las cuales fueron exploradas en cuatro reactivos cada una, quedando finalmente el test de Sacks estructurado por 15 actitudes y 60 reactivos.

El método de construcción que se empleó para este test fue el siguiente: se les pidió a 20 psicólogos clínicos que proporcionaran tres frases incompletas que evocaran respuestas en cada una de las actitudes del test, a estas frases se les agregaron reactivos tomados de la bibliografía de frases incompletas de anteriores autores, logrando acumular 280 estímulos, variando en cuanto a cantidad entre 14 y 28 ítems por cada actitud.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO.

El test de Frases Incompletas puede administrarse en forma individual o grupal, y requiere de 20 a 40 minutos. Se pide al examinado que lea las siguientes instrucciones y plantee cualquier duda que puede tener al respecto.

Instrucciones: " A continuación figuran 60 frases parcialmente completas. Lea cada una de ellas y complételas escribiendo lo primero que se le ocurra. Trabaje con la mayor rapidez posible. Si no puede completar un ítem, encierra el número en un círculo y vuelva a él más tarde".

Los examinados preguntaron con frecuencia: " ¿Debo tratar de encontrar un respuesta sensata?". Se responde que las respuestas consisten en la primera reacción espontánea a cada estímulo representado por un ítem y que el examinado no debe detenerse a buscar un manera lógica de completarla. Otra pregunta común: "¿Debo escribir sólo una palabra?" se le informa que tanto una sola palabra como un grupo de palabras resultan aceptables, y que lo que se desea obtener es el pensamiento espontáneo del examinado.

Cuando el examinado esta listo para responder al primer ítem, se debe anotar el ángulo superior derecho de la página la hora de iniciación. Cuando entrega su trabajo, es necesario anotar la hora en que lo hace.

De ser ello posible, conviene efectuar un interrogatorio. El examinador selecciona las respuestas que le parecen significativas u obscuras y le pide al sujeto que le diga algo más al respecto.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

La confiabilidad y validez del test de frases incompletas de Sacks, se estableció de acuerdo con el siguiente procedimiento: 3 psicólogos evaluación el grado de desajuste de 100 sujetos en base a las respuestas registradas en las quince aptitudes del test de Sacks. A los psiquiatras que estaban atendiendo a estos sujetos se les pidió que evaluaran a sus pacientes en las mismas quince aptitudes, basándose únicamente en la impresión clínica.

La confiabilidad se estableció por el acuerdo que existió en dos de los tres psicólogos, en el 92 % de las 1500 evaluaciones. La correlación entre las evaluaciones de los psicólogos y las realizadas por los psiquiatras que no tenían conocimientos de las respuestas del test de frases incompletas, fue significativa y positiva.

Los psicólogos redactaron resúmenes interpretativos, de las respuestas encontradas en los cuatro reactivos de cada actitud, esto se realizó en las pruebas de cincuenta sujetos, los resúmenes se enviaron a los psiquiatras que estaban atendiendo a estos individuos, para que clasificaran los resultados del test de acuerdo a los hallazgos clínicos se encontraron que el 77 % de los comentarios correlacionaban total o parcialmente con los hallazgos clínicos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

USOS Y APLICACIONES.

El test de frases incompletas se utiliza para explorar áreas significativas de la adaptación de un individuo; ya sea en un ambiente laboral y en cuestiones clínicas primordialmente. Con el fin de investigar algún conjunto específico de actitudes. Es una técnica proyectiva destinada a provocar sentimientos y actitudes inherentes a diversas áreas básicas de las relaciones interpersonales de la persona. Con el objetivo primordial de evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar a ella.

HOUSE, TREE, PERSON (CASA, ARBOL Y PERSONA).

ANTECEDENTES

Varios autores eminentes han contribuido a la investigación sobre la formación actual de la prueba HTP, incluyendo a Levy (1950), Machover (1937), De Martino (1948), Hamner (1955) y Goodenough (1949), así como también Buck (1948), Urban y Jolles. Realmente la investigación en esta área de la psicometría ha estado en progreso desde finales del siglo XIX. Sin embargo la forma actual de la prueba HTP, ha estado en uso desde finales de los años treinta. Buck con su investigación del HTP, (casa, árbol y persona), afirma que:

- a) Son items familiares a todos.
- b) Se observó que como conceptos debían de ser dibujados por individuos de todas las edades.
- c) Estimulaban la verbalización más libre y espontánea.

Podemos agregar que son conceptos simbólicamente muy fértiles en términos de significación inconsciente. Con independencia de Buck, Emil Jucker descubrió en Europa (1935), que el dibujo libre del árbol ofrecía grandes posibilidades proyectivas. Por lo tanto lo transformo en un instrumento proyectivo y no por casualidad "sino después de maduras consideraciones y pacientes estudios sobre la historia de las culturas, y en especial de los mitos". Su alumno Charles Koch (1952), le dió un mayor desarrollo, como instrumento proyectivo con el fin de obtener por su intermedio "una idea de la personalidad total desde las capas más profundas del ser".

Al estudiar el juego de la construcción de casas que los niños realizan con bloques, Pichon Rivière, descubrió que la casa podía simbolizar: a) el cuerpo del niño, b) el interior de la madre, c) el hogar parental. Los datos empíricos que se han podido obtener con el HTP confirman el primero y último de éstos significados simbólicos con mucha más frecuencia que el segundo. Con respecto al primero de los significados simbólicos, la casa, como representación de la imagen corporal, se ha observado que las personas con problemas en el área fálica frecuentemente proyectan sus problemas en la chimenea de la casa, así como las que poseen una estructura de carácter de tipo oral suelen destacar el contorno de las ventanas.

En los casos en que la construcción de la casa simbolizaba el cuerpo del niño, A.A. de Pichon Riviére, descubrió que las anomalías en la construcción se relacionaban simbólicamente con las alteraciones de la imagen corporal que provienen de la forma particular que las perturbaciones emocionales asumen en el niño. Esto confirma los hallazgos de Buck (1948) con respecto al dibujo de casas.

El concepto gráfico persona es sin duda el que está más empapado de las experiencias emocionales al desarrollo del individuo.

De todo lo dicho se desprende que existen sorprendentes confirmaciones independientes acerca del significado altamente personal de los tres conceptos (casa, árbol, persona) que Buck eligió como herramienta para captar las áreas más profundas de la personalidad. Griffiths en Inglaterra, A.A. de Pichon Riviére en Sudamérica, y Buck en los Estados Unidos, simultáneamente señalaron el intento potencial simbólico que posee la casa, cuyas raíces se encuentran en las experiencias básicas de la infancia y de la madurez. Lo mismo ha sucedido con respecto al dibujo del árbol cuyo utilidad clínica fue observada no sólo por Buck, sino también por Jucker en Europa, y por Koch en Suiza. Y por último el dibujo de una persona, cuyo valor fué descubierto independientemente por Machover, Levy, Schilder, y por Lauretta Bender que continuó con los estudios de este último.

DESCRIPCION DE LA PRUEBA

La técnica HTP, propuesta por Buck, recibe tal denominación por que en ella se pide al sujeto que dibuje una casa, un árbol y una persona (house, tree, person). Bucks describe su método como un procedimiento de dos fases: no verbal, creadora y relativamente no estructurada, la primera que requiere una forma de expresión bastante primitiva, el dibujo; verbal, aperceptiva y algo más estructurada la segunda.

Se pide al sujeto que dibuje estos tres objetos, concediéndole una libertad casi absoluta respecto a la manera de hacerlo. A continuación se le pide que defina, describa e interprete los objetos dibujados y sus respectivos ambientes, haciendo las asociaciones pertinentes.

Según el propio autor, "se eligieron estos items, casa, árbol y persona porque:

- 1) Son items familiares incluso para los niños más pequeños
- 2) Se observó que como objeto a dibujar gozaban de mayor aceptación que otros entre los sujetos, cualquiera que fuese su edad.
- 3) Suscitaban verbalizaciones más francas y libres que otros items"

Esta técnica se basa en una serie de postulados que exponen la doctrina fundamental del HTP, en cuanto a instrumento proyectivo.

1. Cada dibujo completo, la casa, el árbol, la persona, se debe considerar, a la vez como un autorretrato y como un dibujo de tal objeto, puesto que los sujetos solo dibujan aquellas características del todo que consideran esenciales.

2. El sujeto puede indicar que un detalle determinado, una combinación de detalles, o el método de presentarlos, tienen especial importancia para el de dos maneras: positiva y negativamente.

Positivamente:

a) Manifestando una franca emoción inmediatamente antes, durante, o después de dibujar tal detalle o combinación de detalles.

b) Presentando el detalle, o el complejo de detalles, en un orden de secuencia que se aparte de lo normal.

c) Mostrando una especial preocupación respecto a su presentación, bien borrando, bien insistiendo en el, a lo largo de todo el proceso de ejecución.

d) Presentando el detalle o el complejo de detalles de una manera bizarra.

e) Por perseveración

f) A través de sus manifestaciones acerca del todo o de cualquiera de sus partes.

Negativamente:

a) Presentando incompleto el detalle o el complejo de detalles.

b) Omitiendo uno o más de los detalles denominados esenciales.

c) Por sus comentarios evasivos, e incluso por su negación a hacer comentarios acerca del todo o sus partes.

3. La interpretación de estos detalles, complejo de detalles y los métodos de presentarlos significativos, proporciona información respecto a las necesidades, temores, conflictos, afanes, etc. del individuo.

4. Es esencial ofrecer al sujeto la oportunidad de colaborar en la interpretación de sus producciones, porque se ha observado que en determinadas configuraciones, el pretendido significado universal y absoluto de ciertos símbolos queda radicalmente alterado, sobre todo si el sujeto no tiene ocasión de expresarlo.

5. La interpretación de un punto determinado solo resulta adecuada si se tiene en cuenta sus relaciones con la configuración total.

6. La interpretación se debe realizar con gran circunspección y poniendo en juego todos los conocimientos posibles acerca del sujeto y su ambiente.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Buck postula además que el HTP es válido para estimar la inteligencia de los adultos, basándose en las siguientes razones:

1. En el HTP se estima la inteligencia a partir de una información elemental (los detalles) de las relaciones espaciales (proporciones y perspectiva) y de la formación de conceptos (organización y calidad del todo y comentarios del sujeto, espontáneos y/o inducidos acerca de ello)

2. El problema planteado al sujeto en la fase no verbal implica la reproducción de una imagen memorística de tres dimensiones en forma bidimensional

3. Debido a lo relativamente primitivo del método de expresión empleado, los sujetos que experimentan dificultades de verbalización, tienen ocasión de demostrar su capacidad o potencial intelectual elevado, si lo poseen

En relación con esta última serie de postulados Buck, propone un método de estimación de la inteligencia para adultos único en su género. Entre las puntuaciones del HTP y las obtenidas con tests de inteligencia normalizados se han obtenido correlaciones bastante aceptables (desde 0.4 a 0.75), aunque de la muestra de 356 sujetos, solo unos pocos eran normales.

La interpretación y análisis cualitativo comprende otra complicada serie de instrucciones. Buck asigna valor psicológico a determinadas características de los dibujos. Por ejemplo: "cuando el árbol es muy menudo, se supone que el sujeto se siente inferior, que desea retraerse".

El árbol es el más apto de los tres conceptos gráficos del HTP, tiene de sí mismo en el contexto de sus relaciones con el ambiente.

Buck; agrega a esto los siguientes postulados:

- a) El tronco representa la sensación que la persona tiene acerca de su poder básico y de su fortaleza interna;
- b) La estructura de las ramas representa la capacidad que se siente poseer para obtener satisfacciones del medio penetrando en un nivel más inconsciente del área que captan los brazos y las manos de la persona dibujada;
- c) La organización total del dibujo revela cómo siente el individuo su equilibrio intrapersonal.

USOS Y APLICACIONES

Debido a que el HTP es un instrumento proyectivo que nos ayuda a reflejar la personalidad de los individuos, se emplea generalmente en aspectos clínicos e industriales, debido a que se proyectan

aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; aspectos tales como estabilidad emocional, motivación, juicio social, relaciones con las figuras de autoridad, carácter, etc.

MACHOVER

APLICACION

Se le proporciona al sujeto una hoja blanca de papel sin rayas de 8.5 por 11 centímetros y un lápiz suave con goma de borrar.

Se le piden datos previos. Los comentarios se anotan en hoja aparte, junto con las observaciones, el tiempo aproximado, la secuencia de las partes dibujadas, cuál sexo dibujo primero, etc. Se le dice: "Dibuje una persona"; luego, si dibujo un hombre, se le dice que dibuje ahora una mujer, y viceversa.

ASOCIACIONES

Es una ayuda suplementaria para la interpretación: las asociaciones son valiosas para la aclaración de significados individuales y de problemas específicos en el dibujo. El uso de las asociaciones también provee un excelente medio de entrevista directa.

Se le dice: "hagamos una historieta o cuento acerca de esta persona, imagínese que la misma existe realmente".

INTERPRETACION

La figura dibujada, es en cierto modo un representación o proyección de la propia personalidad y del papel que esta desempeña en su medio ambiente.

- La mayoría dibuja primero su propio sexo
- Los dibujos que sugieren mucha actividad son de personas con preferencia a la actividad motora
- Los dibujos con rigidez son sujetos con conflictos graves y profundos
- Las figuras sentadas o reclinadas son sujetos con bajo nivel energético y agotamiento emocional.

DISTORCIONES Y OMISIONES

- De cualquier parte de la figura sugiere conflictos en esa área
- Grandes pechos son sujetos infantiles con necesidades orales.

Tamaño de la figura:

- a) Grande: sentimientos de constricción ambiental, acciones de fantasía sobrecompensatorias, con figuras muy grandes fuerte corriente agresiva.
- b) Normal: de 12 a 20 cm. equilibrio emocional.
- c) Pequeño: sujetos con sentimientos de inadecuación y quizá tendencia al retraimiento.

PRESION

- a) Trazos fuertes asertividad
- b) Trazos débiles bajo nivel energético, restricción y represión
- c) Líneas suaves y débiles sujetos represivos o desubicados

TRAZOS

- a) Largos: firme control de su conducta
- b) Cortos: impulsivos
- c) Rectos: autoafirmativos
- d) Circulares: dependientes y emotivos

DETALLES

- a) Inadecuados: retraimiento
- b) Ausencia de detalles adecuados: sensación de vacío y reducción de energía, aislamiento emocional como defensa y depresión
- c) Excesivo: obsesivo-compulsivo

SIMETRIA

- a) Con falla: inadecuación de los sentimientos de seguridad en la vida emocional
- b) Bilateral: con efecto de rigidez, control emocional obsesivo compulsivo. Represión e intelectualización exagerada.

POSICION

- a) centrados: Los sujetos que centran el dibujo en medio de la hoja, tienen conducta emotiva, autodirigida y centrada en si.
- b) Descentrados: dependientes e incontrolados
- c) Derecha: comportamiento estable y controlado, posterga la satisfacción de sus necesidades e impulsos prefiriendo las satisfacciones intelectuales a las emocionales. Inhibición

d) Izquierda: comportamiento impulsivo, busca la satisfacción inmediata, franca y emocional de sus necesidades e impulsos. Extrovertidos

e) Arriba: La persona siente que realiza un gran esfuerzo, una meta inalcanzable.

- Que busca satisfacciones en la fantasía
- Que se mantenga distante o inaccesible

f) Abajo: La persona se siente insegura e inadaptada

- Que este en la realidad u orientada lo concreto

CABEZA

Generalmente es lo primero que se dibuja y representa el concepto del yo.

a) Grande: pedantería, aspiraciones intelectuales, problemas somáticos, introspectivo o que huye en la fantasía

b) Cabeza y rostro poco claros: autoconsciente y tímido

c) Importancia al cabello: narcisismo u homosexualidad

d) Pelo en la cara (barba o bigote): búsqueda compensatoria de virilidad de sujetos con sentimientos de inadecuación sexual o dudas acerca de su masculinidad.

e) Boca con dientes: sujetos con agresión oral y sadismo

f) Ojos grandes y en el hombre con pestañas: homosexualidad. Grandes y sin pupilas: culpa por voyeurismo

g) Nariz: estereotipo social y símbolo fálico.

- Gaucha, ancha o abierta: rechazo y desprecio
- Larga: impotencia sexual
- Mentón: fuerza y determinación

h) Orejas: Pocas veces se detallan. Agrandadas o destacadas: daño orgánico en el área.

i) Cuello largo: dificultad para dirigir impulsos instintivos.

BRAZOS Y MANOS

Organos de contacto y manipulación.

a) Manos ocultas: sujetos con dificultad de contacto o sentimientos de culpa por actividades manipulatorias (masturbación).

b) Manos a la vista de gran tamaño: insuficiencia manipuladora, dificultad de contacto o inadecuación.

c) Sombreado excesivo: ansiedad por manipulación o actividades de contacto

d) Brazos apretados al cuerpo: sentimientos pasivos o defensivos. Brazos y manos largas: necesidad de figura materna protectora.

e) Demasiado largos y extendidos fuera del cuerpo: necesidad agresiva al exterior.

f) Dedos, uñas y articulaciones bien definidas: sujetos compulsivos o dificultad con el concepto corporal.

g) Puños cerrados: agresión reprimida

OTRAS PARTES DEL CUERPO

a) se dibuja primero las piernas y los pies prestándoles mayor atención que al resto del cuerpo: desaliento o depresión

b) Caderas y nalgas del hombre son redondeadas y grandes: homosexualidad

c) Articulaciones bien delineadas: compulsividad, dependencia, indecisión, necesidad de indicios familiares para reafirmarse.

d) Femeneidad de la mujer indicada con detalles superficiales o simbólicas: sentimientos sexuales reprimidos

e) Exageración de hombros y otros indicadores de masculinidad en el hombre: inseguridad de la propia masculinidad.

VESTIMENTA

a) La mayoría de los dibujos son vestidos, pero si están desnudos con partes sexuales expuestas expresa rebelion contra la sociedad o consciencia de los conflictos sexuales.

b) Cuidadosamente vestida: narcisismo ligado al vestido o social. Son sujetos infantiles y egocéntricos.

- Botones: personalidad dependiente e infantil
- Botones al centro: preocupaciones somáticas
- Botones en puños o áreas poco visibles: obsesivo compulsivo, que también dibujara cordones de zapatos, arrugas, etc.
- Bolsillos en el pecho: privación oral y afectiva, dependientes
- Corbata pequeña: inferioridad orgánica
- Cigarros, pipas y bastones: búsqueda de virilidad

GRAFOLOGIA

Dirección del trazo

- a) Marcada preferenciada por los movimientos horizontales: debilidad, femeneidad y vida de fantasía
- b) Vertical: determinación, hiperactividad y masculinidad asertiva
- c) Bien determinada y no vacilante: segura, perseverante en metas
- d) Dirección indeterminada y dudosa: sujetos poco definidos e inseguros
- e) Líneas derechas e ininterrumpidas: sujetos rápidos y decididos
- f) Trazos cortos: ansiedad e inseguridad
- g) Trazo libre y rítmico: sujetos abiertos que responden a estímulos
- h) Contorno de la figura clara y bien definida, y la línea de demarcación reforzada pero no quebrada: necesidad de aislamiento y de protección frente a presiones externas.
- i) Sombreado: ansiedad
- j) Representaciones abstractas: signos de evasión, sujetos inseguros
- k) Si se dibujan payasos, personajes de historietas o figuras ridículas: autodesden y autohostilidad.
- l) Dibujos de brujas o personajes similares: sujetos que sienten hostilidad hacia la mujer y expresan sentimientos punitivamente.
- m) Líneas que representan el piso: necesidad de apoyo o auxilio.
- n) Sujetos incapaces de terminar sus dibujos y regresan a lo dibujado agregándole detalles: sujetos compulsivos
- ñ) Dibujos de falta de precisión y uniformidad: histéricos, impulsivos.

INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA (MMPI)

ANTECEDENTES

A fines de 1938 los doctores Hathaway y Mckinley comenzaron a reunir datos para crear una prueba objetiva para evaluar la personalidad por medio de escalas o perfiles que fueran útiles tanto para la práctica clínica como para la investigación.

En 1940 apareció la prueba con el nombre de "Registro Multifásico de la Personalidad", y constaba de 504 frases impresas en tarjetas, que el sujeto debía leer y colocar en una caja con 3 divisiones "Cierto", "Falso", "No puedo decir".

Posteriormente, en 1942 la Universidad de Minnesota publica el material de la prueba y el relativo manual.

La lista original de frases constaba de 1,200 items que se habían obtenido en un principio de la experiencia clínica, textos de psiquiatría, etc. e incluía además preguntas que se utilizan en la elaboración de historias clínicas de pacientes en general, pacientes psiquiátricos, neurológicos, etc.

Actualmente existe traducido al español un folleto con 566 frases (550 + 16 reactivos repetidos) que es la adaptación de la prueba para América Latina. Existe también una versión abreviada, de 366 frases, seleccionadas de tal manera que se mantienen la validez y confiabilidad de la prueba.

También existen protocolos para ser aplicados a grandes grupos y ser calificados por medio de computadora.

DESCRIPCION

El MMPI es un inventario de personalidad que puede administrarse en forma individual y colectiva.

En su forma más usual consta del siguiente material:

- a) Un cuadernillo conteniendo:
Las instrucciones para el examinado
Los 566 reactivos de la prueba
- b) La hoja de respuesta (protocolo, donde el sujeto marca con un lápiz si cada una de las frases, en su caso, es cierta o falsa.
- c) Las claves para la calificación de la prueba
- d) Las hojas para el trazo del perfil (masculino y femenino).
- e) El manual de la prueba.

Las 566 frases que constituyen la prueba abarcan una gran variedad de temas, y se han clasificado de la siguiente manera:

1. Salud en general (9)
2. Síntomas neurológicos neuronales (19)
3. Nervios craneales (11)
4. Motrices y coordinación (6)
5. Sensibilidad (5)
6. Problemas vasomotores, tróficos (alimenticios), del habla y secretorios (10)

7. Sistema cardiorespiratorio (5)
8. Sistema gastrointestinal (11)
9. Sistema genitourinario (5)
10. Hábitos (19)
11. Relaciones familiares y maritales (26)
12. Problemas ocupacionales (18)
13. Problemas educacionales (12)
14. Actitudes sexuales (16)
15. Actitudes religiosas (19)
16. Actitudes políticas, ley y orden (46)
17. Actitudes sociales (72)
18. Afecto depresivo (32)
19. Afecto maniaco (24)
20. Estados obsesivo-compulsivo (15)
21. Alucinaciones, ilusiones, ideas de referencia (31)
22. Fobias (29)
23. Tendencias sádicas y masoquistas (7)
24. Moral (33)
25. Reactivos relacionados con masculinidad-feminidad (55)
26. Reactivos que indican cuando el sujeto esta intentando colocarse así mismo en una situación poco aceptable (15).

Estas frases suman el total de 550, habiendo 16 frases más repetidas, para llegar al total de 566 items que forman la prueba. En este test existen 10 escalas llamadas "clínicas" y 4 escalas "de validez", además de las escalas adicionales que se han obtenido a partir de ulteriores investigaciones y que son muy numerosas como por ejemplo: índice de ansiedad, ansiedad manifiesta, fortaleza del ego, control de la hostilidad, represión, alcoholismo, etc.

Las escalas clínicas se obtuvieron al seleccionar una muestra de pacientes psiquiátrico, internados en el hospital psiquiátrico de Minnesota, pacientes ya claramente diagnosticados por otros medios. Se analizaron las respuestas obtenidas y se determino la forma particular y característica en la que dichos sujetos contestaban a cada ítem, y se hizo una comparación con una muestra representativa de la población normal.

Las bases en las que se fundamenta esta prueba siguen el criterio de que cuando un grupo de personas son similares en ciertos aspectos de su conducta (en este caso en la forma de contestar a una serie de preguntas acerca de ellos mismos), son también similares en otras conductas, y por lo tanto ciertas características de su personalidad se evidencian en sus respuestas a la prueba, cuando estas contestaciones se comparan con las de un grupo específico.

ESCALAS CLINICAS

Las escalas clínicas que se derivaron al comparar los resultados de la prueba recibieron el nombre del síndrome que identifican, y son:

1. Hs Hipocondriasis
2. D Depresión
3. Hi Histeria
4. Dp Desviación psicopática
5. Mf Masculinidad-Feminidad
6. Pa Paranoia
7. Pt Psicastenia
8. Es Esquizofrenia
9. Ma Manía
0. Si Sociabilidad (introversión-extraversión).

ESCALAS DE VALIDEZ

Las 4 escalas de validez son:

- ? No puedo decir (frases omitidas)
- L Mentira (ajuste al grupo social)
- F Validez (confusión, reconocimiento de los problemas)
- K Corrección (defensas, actitud del sujeto ante la prueba y ante sí mismo).

USOS Y APLICACIONES

La prueba se aplica a sujetos de 16 años en adelante, con un mínimo de 6 años de escolaridad (primaria terminada), aunque en la práctica se ha visto que es preferible que el sujeto haya terminado también la secundaria, de tal manera que pueda tener mayor comprensión de las preguntas que se le formulan.

Se ha encontrado que sujetos con un CI de menos de 80 (medido con el Wais) necesitan mucha ayuda para resolver la prueba, y sujetos con un CI de 65 o menos (medido con el Wais) no son capaces de resolver la prueba, y esta se invalida.

La administración de la prueba a personas analfabetas o pacientes psiquiátricos, se realiza en forma individual, cara a cara y el examinador lee los reactivos y va marcando las respuestas proporcionadas por este.

La mayoría de los sujetos tardan de 1 a 2 horas para resolver la prueba, siendo el tiempo promedio 1 hora con 30 minutos. Sin embargo, pacientes psiquiátricos pueden tardar más tiempo.

El MMPI puede ser utilizado como instrumento discriminativo para separar sujetos mentalmente sanos y enfermos, o con tendencias más o menos patológicas; también se ha utilizado en la selección de personal en instituciones Militares, industriales y educativas; en el diagnóstico de sujetos neuróticos, sujetos con personalidad psicopática y en el estudio de psicóticos.

CONFIABILIDAD

Existen numerosas traducciones del cuestionario, pero la validez o normalización de tales traducciones no ha sido hecha en las áreas correspondientes de los diferentes países. Aún no existe suficiente información transcultural sobre la confiabilidad o validez de las escalas originales.

Para usos transculturales nos bastará con la acumulación de experiencias originales en las investigaciones, ya que ayudará a definir las escalas para describir las personalidades en las diferentes áreas transculturales. Por lo tanto, deberán desarrollarse escalas basadas en las variables de personalidad local que puedan ser bien juzgadas, para usarse en la construcción de tales escalas y en los estudios de validación.

La traducción del MMPI al español se ha realizado desde hace tiempo en diferentes lugares de Latinoamérica. Una primera versión de las oraciones del inventario fue preparada en Cuba por los doctores A. Bernal y E. Fernández, antes de la Revolución. El Dr. Abelardo Mena, médico egresado de la Universidad de Yucatán, y el Dr. Starke Hathaway trabajaron con las oraciones en español, para lo cual se contó con la colaboración de un psiquiatra del Perú y uno de Argentina quien hizo una segunda traducción del inglés al español; posteriormente el material ha sido revisado y adaptado para América Latina por el Dr. Núñez y publicado por el manual moderno.

Para probar la función de cada escala se usó lo que se llama grupos-prueba para obtener una distribución de datos para cada escala provisional, sobre posibles variables significantes que podrían afectar la interpretación final. El resultado neto fue que por cada grupo de escalas del MMPI publicado, los resultados de distribución en varios subgrupos, habían sido ampliamente investigados y el estudio empírico sobre ello ya se había desarrollado con gran fuerza.

INVALIDACION DE LA PRUEBA

- a) Si el puntaje en bruto de F es mayor que 20
- b) Si el índice de Gough es mayor o igual a +9
- c) Si ninguna escala clínica se encuentra en la zona de normalidad estadística (T 45-55), y/o
- d) Si el sujeto dejó más de 30 frases sin contestar.

INDICE DE GOUGH

Mide la distorsión de la prueba y se utiliza cuando hay duda respecto a la franqueza de sujeto al contestar, o bien cuando existe la posibilidad de que el sujeto quiera simular un cuadro patológico.

Este índice se obtiene de la siguiente manera:
Índice de Gough = F - K

Si el resultado que se tiene es igual o mayor a + 9, se invalida la prueba. El protocolo es aceptable si este índice es menor de + 9.

NIVELES INTERPRETATIVOS (PUNTAJES "T")

80 - 70	Alto patológico
70 - 60	Nivel significativo para interpretación sin ser patológico (moderadamente alto).
60 - 50	Término medio, normal
50	Media
50 - 40	Término medio, normal
40 - 30	Nivel significativo para interpretación sin ser patológico (moderadamente bajo).
30	Bajo - patológico

PRUEBAS TECNICAS

SECRETARIAL

ORTOGRAFIA

A continuación se presenta un párrafo en el cual encontrará usted errores de ortografía y puntuación. Lealo con atención y escríbalo correctamente en el siguiente espacio.

Tiene usted 2.30 minutos para contestar.

".. Tanto los de derecha como los de izquierda aseguran que la clase obrera se a integrado a la sociedad capitalista y que ya esta liquidada la cuestión de la revolución en occidente, lo que se trata no es de concluir a la sociedad si no de mejorarla..".

No de vuelta a la hoja
espere instrucciones.

REDACCION

INSTRUCCIONES:

Redacte usted una carta dirigida a su Jefe en la cual le solicita permiso de tres días con goce de sueldo. Ponga atención a la distribución general del texto y contenido del mismo.

Tiene usted 3.30 minutos para hacerlo.

No de vuelta a la hoja.
espere instrucciones.

RAZONAMIENTO PRACTICO

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan a usted 5 problemas reales.
¿Qué hará usted ante cada uno de ellos?
Escriba su respuesta en el espacio correspondiente.
Tiene usted 6 minutos para contestar.

a) ¿Si su jefe no desea recibir a una persona importante:
Qué le dice usted a dicha persona?

b) Hay mucho trabajo en la oficina y por el momento la compañía no le puede pagar horas extras. ¿ Qué actitud toma usted al respecto? .

c) Usted tiene dificultades para revisar la correspondencia, cuales asuntos considera que es necesario que revise su jefe directamente?

d) Usted esta en su oficina, y su jefe no va a trabajar ese día. ¿Qué actitud toma usted ante esa situación?

e) Llegan 10 personas a solicitar entrevista con su jefe y el sólo puede atender a 3 de ellas: ¿ Qué hace usted en tal caso?

No de vuelta a la hoja
espere instrucciones

CODIFICACION

INSTRUCCIONES

En la siguiente página encontrará usted un grupo de palabras. Observelas cuidadosamente; ordenelas en riguroso orden alfabético (A-Z) y escríbalos en el espacio en blanco formando una lista. Posteriormente codifíquelas de la siguiente forma:

El primer número será el progresivo de acuerdo a la letra de que se trate y el segundo número será el progresivo que le corresponda dentro de ese grupo de palabras. Imagine que esta formando un archivo.

Revise con cuidado el ejemplo.
Tiene usted 8 minutos para hacerlo.

Usted tiene:

Barco

manzano

zapato

Avalos

maíz

árbol

Usted escribe:

1.1 árbol

1.2 Avalos

2.1 Barco

3.1 maíz

3.2 manzano

4.1 zapato

No de vuelta a la hoja
espere instrucciones

EXAMEN DE CONTABILIDAD

CONTABILIDAD PRACTICA

1) ¿Para que sirve una conciliación bancaria?

2) ¿A qué grupo de cuentas del balance pertenecen las siguientes cuentas e indique la naturaleza de su saldo:

N O M B R E	G R U P O	S A L D O
(A) Clientes		
(B) Capital social		
(C) Maquinaria y equipo		
(D) Bancos		
(E) Proveedores		
(F) Depreciación de maquinaria y equipo		
(G) Documentos por cobrar		
(H) Documentos por pagar		
(I) Seguros pagados por anticipado		
(J) Acreedores diversos		
(K) Inventario de mercancías		
(L) Utilidad del ejercicio		
(M) Deudores diversos		
(N) Impuestos por pagar		
(O) IVA acreditable		
(P) IVA trasladado		

3) Explique en forma breve que es un balance y un estado de resultados

4) ¿Cuántos tipos de impuestos conoce, menciónelos?

5) Explique en que consiste la teoría de la partida doble

6) ¿Qué entiende por depreciación?

7) ¿Qué entiende por amortización?

8) Indique los libros oficiales de una sociedad mercantil

9) Con los siguientes datos elabore una conciliación bancaria:

COMPañIA "x"

BANCO "z"

Depósito	N\$ 150.00
Depósito	60.00
CH-0010	250.00
Depósito	50.00
CH-0011	150.00
Depósito	60.00
CH-0012	40.00

Depósito	N\$ 150.00
Depósito	60.00
CH-011	250.00
Depósito	50.00
CH-012	400.00
comisión	5.00

SALDO EN LIBROS N\$ 105.00

SALDO EN BANCO N\$ 650.00

10) Elabore los movimientos correspondientes (en forma de diario)

- Compramos mercancía pagada con cheque No. 0020 por un valor de N\$3000 más I.V.A.
- Pagamos la nomina de la quincena con cheque No. 0021 por N\$ 500 pesos, correspondiendo el 50% a administración y el 50% a ventas
- El importe de la depreciación mensual del mobiliario y equipo de oficina es de N\$ 2.000.00
- Vendemos mercancía con un valor de N\$ 500.00 mas I.V.A., 50% al contado y 50% crédito.

CONTABILIDAD TEORICA

- Señale las obligaciones fiscales de una sociedad mercantil
- De las obligaciones fiscales anteriores señale la fecha límite de la presentación.
- ¿Qué cuentas forman el capital contable?
- ¿Qué es capital social?
- ¿Qué es la utilidad fiscal?
- ¿Cuál es la utilidad contable?

7) ¿Cuántos sistemas de inventarios conoce, mencionalos?

8) Indique la formula del costo de producción y ventas

9) Indique los pasos a seguir para el calculo de ISPT de un salario mensual mayor al salario mínimo

10) Indique la formula del Estado de Resultados.

RESULTADOS

El análisis y descripción de puestos aplicado al personal que labora en la institución donde se llevo a cabo dio como resultado 34 perfiles de puesto tipo los cuales se presentan en el anexo II.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los perfiles arrojados por el análisis y descripción de puestos, y las pruebas psicométricas revisadas a continuación se proponen la siguiente clasificación de baterías psicométricas, en base a los deberes y responsabilidades, educación y experiencia, requisitos intangibles relaciones de dependencia y toma de decisiones, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo, requisitos especiales y la descripción del cargo.

NIVEL EJECUTIVO:

Se entiende por nivel ejecutivo un puesto gerencial o directivo dentro de una organización, el cual tiene personal a su cargo y la responsabilidad de planear, organizar, y dirigir los resultados de un área específica (Jefes, Gerentes y Directores)

INTELIGENCIA: Wais
PERSONALIDAD: MMPI, HTP, FRASES INCOMPLETAS, MACHOVER, CLEAVER,
APTITUDES: Wais ya que también mide aptitudes

NIVEL MEDIO O MANDOS INTERMEDIOS

Se entiende por nivel medio los puestos de asistentes, analistas, encargados de área, los cuales no tienen personal a su cargo pero si son responsables de dar resultados en un área específica acorde a su preparación técnica o profesional.

INTELIGENCIA: BETA II R.
PERSONALIDAD: MMPI, HTP, FRASES INCOMPLETAS, MACHOVER, CLEAVER,
APTITUDES: BETA II R.

NIVEL OPERATIVO

Se entiende por nivel operativo los puestos que son responsables de ejecutar una tarea específica. (limpieza, mensajería y oficinistas)

INTELIGENCIA: BETA II R
PERSONALIDAD: HTP, FRASES INCOMPLETAS, MACHOVER, CLEAVER.
APTITUDES: EXAMENES TECNICOS SECRETARIALES Y CONTABLES.

NOTA.

Las baterías estarán sujetas a los cambios que sufran los puestos y por tanto los perfiles.

SUGERENCIAS PARA INTEGRAR UNA BATERIA PSICOLOGICA PARA LA SELECCION DE PERSONAL.

1. Utilizar únicamente Pruebas Psicométricas
2. Los tests deben estar Adaptados y Estandarizados por lo menos a la población que caracteriza la empresa.
3. Aplicar varias pruebas y herramientas, Nunca una Sola, que permita medir aspectos como:
 - Capacidad intelectual
 - Habilidades y/o aptitudes
 - Intereses
 - Personalidad
 - Conocimientos Técnicos
 - Habilidades Gerenciales

Con esto procuramos consistencia objetividad de los resultados.

4. Cualquier tipo de evaluación debe aplicarse tomando en cuenta el Perfil del Puesto y la Escolaridad del candidato.
5. Se debe establecer siempre Rapport con los candidatos, con el propósito de disminuir la ansiedad y el nerviosismo inicial.
6. Estar presentes en forma activa (observando) durante la aplicación de las pruebas.
7. Nunca Utilizar copias fotostáticas ni pruebas hechizas.
8. Brindar las Condiciones Físicas adecuadas.
9. Dar siempre las Instrucciones en forma tipificada y consistente

Como una alternativa para mejorar el reclutamiento y selección, contratación y promoción de personal, proponemos las siguientes políticas o normas para que el proceso sea sistemático:

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION Y PROMOCION DE PERSONAL

OBJETIVOS

SUPERVISAR Y COORDINAR LA BUSQUEDA, LA SELECCION Y LA CONTRATACION DEL ELEMENTO HUMANO NECESARIO PARA QUE LA INSTITUCION FUNCIONE CON EFECTIVIDAD AL PRESENTE Y AL FUTURO.

SUPERVISAR QUE SE CUMPLA DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LA FUTURA RELACION LABORAL PARA GARANTIZAR LOS INTERESES, DERECHOS Y OBLIGACIONES TANTO DEL TRABAJADOR COMO DE LA INSTITUCION.

UNIFICAR EL PROCESO Y LOS CRITERIOS PARA OPTIMIZAR LA CONTRATACION DE PERSONAL.

PROMOVER EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO PARA ALCANZAR UN PLAN DE VIDA Y CARRERA DENTRO DE LA INSTITUCION.

POLITICAS:

PARA DAR INICIO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ES INDISPENSABLE QUE SE EFECTUE UNA REQUISICION DE PERSONAL DONDE SE DESCRIBAN LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR, ASI COMO LAS CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO O PERFIL DE PUESTO.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL SE LLEVARA A CABO UNICA Y EXCLUSIVAMENTE A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS; UNA VEZ QUE SE CUENTE CON LA REQUISICION DE PERSONAL DEBIDAMENTE AUTORIZADA.

LOS FORMATOS DE REQUISICION DE PERSONAL DEBERAN SOLICITARSE EN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, CON LA FINALIDAD DE CONTAR CON UN FORMATO UNICO, QUE PERMITA LLEVAR UN CONTROL Y SECUENCIA DE LOS MISMOS.

LA CONTRATACION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO ESTARA A -
CARGO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

LA EDAD MINIMA PARA INGRESAR A LA INSTITUCION SERA DE-
18 AÑOS Y LA MAXIMA DE 45 AÑOS, SALVO AUTORIZACION EX-
PRESA DEL DIRECTOR GENERAL.

LOS DIRECTORES, GERENTES, JEFES DE DEPARTAMENTO Y
PERSONAL EN GENERAL, PODRAN PROPONER CANDIDATOS
ASPIRANTES A CUBRIR LAS VACANTES EXISTENTES SIEMPRE Y
CUANDO CUMPLAN CON LOS PERFILES Y POLITICAS QUE RIGEN
LA INSTITUCION.

LOS CANDIDATOS PROPUESTOS POR LOS DIRECTIVOS DE LA INS-
TITUCION DEBERAN PASAR POR TODO EL PROCESO DE
SELECCION, SIN OBIAR NINGUN PASO.

EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS DEBERA ENVIAR COMO MINIMO TRES ASPIRANTES A
CUBRIR EL PUESTO Y MAXIMO CINCO DE LOS CUALES EL JEFE
DEL DEPARTAMENTO SELECCIONARA A LA PERSONA QUE SE
APEGUE MAS AL PERFIL DEL PUESTO.

TODOS LOS CANDIDATOS DE NIVEL JEFATURA, GERENCIAS Y
DIRECCIONES DEBERAN SER ENTREVISTADOS POR EL DIRECTOR
GENERAL.

NO SE CONSIDERAN CANDIDATOS A INGRESAR A CAMARA AQUE-
LLOS QUE SEAN PARIENTES EN CUALQUIER GRADO DEL PERSONAL
QUE YA LABORA EN LA INSTITUCION.

LAS PERSONAS QUE TIEMPO ATRAS LABORARON EN LA INSTI-
TUCION NO PODRAN REINGRESAR POR NINGUN MOTIVO.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION QUEDARA CONFOR-
MADO COMO SIGUE:

1. CAUSA DE LA VACANTE (NUEVA CREACION, PROMOCION, BAJA)
2. VACANTE
3. ELABORACION DE PERFIL DE PUESTO Y PSICOMETRICO
4. INICIA PROCESO (RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS)
5. PRE-SOLICITUD DE EMPLEO
6. EVALUACION TECNICA
7. ENTREVISTA INICIAL

8. ENTREVISTA JEFE INMEDIATO
9. EVALUACION PSICOMETRICA
10. ENTREVISTA PROFUNDA
11. SOLICITUD DE CAMARA
12. ENTREVISTA DIRECTOR GENERAL (JEFATURA HACIA ARRIBA)
13. EVALUACION MEDICA
14. ENTREVISTA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
15. INVESTIGACION DE REFERENCIAS (ESTUDIO SOCIOECONOMICO)
16. CONTRATACION

NOTA:

EL ASPIRANTE DEBERA APROBAR TODOS Y CADA UNO DE LOS PASOS DEL PROCESO DE SELECCION, DE NO SER ASI EL PROCESO SE SUSPENDERA EN LA FASE QUE NO HAYA SIDO APROBADA.

SI EL CANDIDATO APRUEBA TODO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PROCEDERA A INTEGRAR EL EXPEDIENTE DEL NUEVO EMPLEADO, CON EL REPORTE PSICOMETRICO Y DOCUMENTOS PERSONA LES LOS CUALES SE ENLISTAN A CONTINUACION:

- 1) ACTA DE NACIMIENTO
- 2) ACTA DE MATRIMONIO (EN SU CASO)
- 3) CONSTANCIA DE ESTUDIOS
- 4) REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES
- 5) COMPROBANTE DE AFILIACION AL I.M.S.S.
(CREDENCIAL U HOJA ROSA)
- 6) DOS CARTAS DE RECOMENDACION (ORIGINALES)
RECIENTES DE LOS ULTIMOS EMPLEOS
- 7) CARTILLA DE SERVICIO MILITAR
- 8) 6 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL A COLOR RECIENTES
- 9) COMPROBANTE DE DOMICILIO
- 10) ULTIMO ESTADO DE CUENTA DEL S.A.R.
- 11) BAJA DE INFONAVIT

TODOS LOS DOCUMENTOS DEBERAN PRESENTARSE EN ORIGINAL Y COPIA.

LA CONTRATACION NO PROCEDERA SI NO SE TIENEN TODOS Y CADA UNO DE LOS DOCUMENTOS ANTES SEÑALADOS.

LAS CONTRATACIONES DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEBERAN SER PROGRAMADAS LOS DIAS 1° Y 16 DE CADA MES.

UNA VEZ QUE SE HA INTEGRADO EL EXPEDIENTE, EL CANDIDATO PASARA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DONDE SE LLEVARA A CABO LA CONTRATACION, ANEXANDO LA SIGUIENTE DOCUMENTACION AL EXPEDIENTE:

- 1) CONTRATO INICIAL
- 2) HOJA DE INSCRIPCION AL I.M.S.S.
- 3) TARJETA DE ASISTENCIA
- 4) CONTROL DE VACACIONES
- 5) CONTROL DE ASISTENCIA
- 6) ADHESION AL PLAN DE PREVISION (FONDO DE AHORRO)
- 7) CARTA DE FILIACION AL SEGURO DE VIDA

LA INDUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO SE LLEVARA A CABO A TRAVES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTOS:

LA REQUISICION DE PERSONAL DEBERA SER LLENADA POR EL JEFE DE DEPARTAMENTO, GERENTE O DIRECTOR DE AREA, SEGUN SEA EL CASO, RECABANDO LAS FIRMAS NECESARIAS PARA SU AUTORIZACION. NO SE DARA PROCEDIMIENTO A NINGUNA REQUISICION SIN LA FIRMA DEL -- DIRECTOR GENERAL.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEBERA CONTAR CON UNA -- COPIA DE LA REQUISICION DE PERSONAL DEBIDAMENTE AUTORIZADA - PARA INICIAR LA BUSQUEDA DE CANDIDATOS.

LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN COMBINACION CON EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DECIDIRAN LA ACCION A SEGUIR QUE MAS CONVENGA PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS IDONEOS AL PUESTO, PUDIENDO SER ESTOS:

- 1) PROMOCION DEL PERSONAL INTERNO
- 2) LOCALIZACION EN EL BANCO DE DATOS DE LOS PROSPECTOS
- 3) ESTABLECER CONTACTOS CON FUENTES DE RECLUTAMIENTO
- 4) CONTACTOS PERSONALES
- 5) ESPORADICAMENTE Y CON AUTORIZACION DE LA DIRECCION GENERAL SE COLOCARAN ANUNCIOS EN EL PERIODICO.

UNA VEZ QUE EL CANDIDATO HAYA APROBADO TODOS Y CADA UNO DE LOS PASOS QUE CONFORMAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, SE DECIDIRA CUANDO SEA NECESARIO EN FORMA CONJUNTA, CON EL DIRECTOR DE AREA, EL JEFE INMEDIATO Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, SOBRE LA CONTRATACION DEL CANDIDATO, SIENDO RESPONSABILIDAD DEL JEFE INMEDIATO LA ACEPTACION O RECHAZO DEL MISMO.

EL CONTRATO INICIAL CON TODOS LOS CASOS VARIARA DE 30 A 90 DIAS, AL TERMINO DE ESTE HABRA UNA ENTREVISTA DE AJUSTE PARA EVALUAR LA ADAPTACION DEL CANDIDATO AL PUESTO, ESTA ENTREVISTA LA REALIZARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS O EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

EL TIEMPO PROMEDIO PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO DEBERA SER EN UN PLAZO NO MAYOR DE 15 DIAS A PARTIR DE LA PRIMERA ENTREVISTA EN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

PARA PROMOCIONES Y ASCENSOS DE PERSONAL SE APLICARA UNA EVALUACION PSICOMETRICA PARA RETROALIMENTAR AL CANDIDATO Y COMPROBAR QUE REUNE LAS HABILIDADES QUE EL PUESTO REQUIERE.

ES REQUISITO INDISPENSABLE ENTREGAR A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS UNA COPIA DE LA CEDULA PROFESIONAL O TITULO PARA OBTENER LA NUEVA POSICION DENTRO DE LA CAMARA.

A P O R T A C I O N E S

El análisis y descripción de puestos nos permitió:

- 1) Elaborar perfiles de puestos que facilitan la Selección idónea del candidato para cubrir una vacante, tomando en cuenta las características de ésta y los requisitos del mismo, mediante el propio Análisis y descripción de puestos.
- 2) Conformar baterías psicométricas adecuadas a los diferentes niveles (operativo, mandos medios y ejecutivo) existentes en la Institución.
- 3) Programar, actualizar y proyectar hacia futuro, cursos de Capacitación para el personal de la Institución, en base a las necesidades y exigencias de cada puesto.
- 4) Contribuir a la integración y desarrollo de otras áreas como Valuación de puestos para la asignación de sueldos y salarios, así mismo detectar posibles fallas que puedan afectar la higiene y seguridad de la Institución.
- 5) Proporcionar la metodología aplicada a la investigación para facilitar futuras descripciones y/o modificaciones de puestos o estructuras en la Institución.
- 6) Brindar una investigación sobre el análisis de puestos en una Institución de iniciativa privada con carácter público, que servirá de base para futuras investigaciones que se realicen en el área.
- 7) El instrumento que se utilizo, ya que fué diseñado para recabar la información del estudio.
- 8) Las políticas de reclutamiento y selección de personal, que permitirán normar el proceso de selección y contratación en la empresa.
- 9) La creación de un manual de organización que no existía en la institución.

LIMITACIONES

Las limitaciones con las que nos encontramos fueron:

La actitud del personal que participo en el estudio ya que algunas veces obstaculizaba el desarrollo de las entrevistas, con demoras y temor al no querer brindar la información.

La bibliografía consultada para el desarrollo del estudio fue basta, sin embargo repetitiva.

SUGERENCIAS

1. Estandarizar y validar el instrumento para obtener información veraz.
2. Sensibilizar a las personas con las que se vaya a trabajar en futuras investigaciones para que participen abiertamente.
3. Llevar a cabo una segunda fase de aplicación para observar la efectividad de la batería propuesta.
4. Elaborar una batería para cada uno de los puestos existentes en la empresa.
5. Estudiar otras pruebas psicométricas y adaptarlas a las necesidades de la empresa.

GLOSARIO

ANALISIS

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo. Esto es: ANALISIS DE PUESTOS.

APTITUD

Es la capacidad innata o adquirida del trabajador, manifestada en el desempeño del puesto.

BATERIA PSICOMETRICA

Una batería está integrada por un conjunto de tests a través de los cuales se trata de obtener un conocimiento de características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad y habilidad.

CATEGORIA

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

CONDICIONES

Se refiere al medio físico que rodea a la organización compuesto de varios aspectos, por ejemplo: iluminación y herramientas de trabajo. CONDICIONES DE TRABAJO.

CONFLICTO

Choque de intereses, ideas, pasiones, valores. La manera en que se mira un proceso, o una situación de difícil salida.

DESARROLLO

Acción destinada para modificar las actitudes de los seres humanos con el objeto de que se preparen motivacionalmente para desempeñar su trabajo.

DESCRIPCION ANALITICA

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto, su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, condiciones.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica y analítica.

DESCRIPCION GENERICA

Breve explicación del objetivo de un puesto, que sirve para sin entrar en detalles innecesarios, considerar sus funciones como un todo.

DENOMINACION DEL PUESTO

Término con el que se conoce el cargo o puesto, es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

ENTREVISTA

Conversación entre dos personas, en la cual uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. Se realiza con el fin de obtener cierta información.

FACTORES

Elementos con que cuenta la economía, el trabajo, la producción, la tierra.

HABILIDAD

Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud necesaria.

INSTRUMENTO

Medio utilizado para realizar una actividad, y lograr un objetivo determinado. Es la herramienta de trabajo que se utiliza en la investigación.

JERARQUIZACION

Orden o grado que se da a las personas o cosas dependiendo de la utilidad. NIVELES JERARQUICOS.

METODOLOGIA

Estudio y descripción de los métodos y procedimientos que se llevan acabo en toda actividad sistemática.

NECESIDAD

Es todo aquello a lo que es imposible faltar o prescindir. Falta de lo indispensable.

NECESIDAD DE CAPACITACION

Carencia o deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes, o cuando existe discrepancia entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace.

OBJETIVO

Fin o meta que se propone como resultado de una actividad.
RESULTADOS FINALES.

ORGANIZACION

Sistema dinámico donde los individuos que poseen los medios de producción y otros que empeñan su fuerza de trabajo laboran juntos en el cumplimiento de objetivos comunes.

PROCEDIMIENTO

Acción de proceder, o método de ejecutar algunas cosas.

TEST PSICOLOGICO

Un test constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

B I B L I O G R A F I A

ALTIRRIVA GANDARA, CELIA ISABEL. " LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO APLICABLE AL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS." TESIS, FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM 1990.

ANASTASI, A. " TEST PSICOLOGICOS". EDITORIAL AGUILAR, MADRID 1978.

ANASTASI, A. "PSICOLOGIA DIFERENCIAL" EDITORIAL AGUILAR,

ANASTASI, A. "PSICOLOGIA APLICADA" EDITORIAL KAPELUZ, BUENOS AIRES 1970.

ARIAS, GALICIA F. " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1989.

ARIAS, GALICIA F. "LOS TESTS", TEXTOS PROGRAMADOS. EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1981.

CASTILLO, LOPEZ M. " EL ANALISIS DE PUESTOS PARA LA DETERMINACION DE BATERIAS DE SELECCION DE PERSONAL". TESIS, FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM 1984.

GAMA, BERNAL E. " BASES PARA EL ANALISIS DE PUESTOS" EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, MEXICO 1992.

GARCIA MARQUEZ, MARIA LUISA. " ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN CUATRO EMPRESAS PÚBLICAS Y CUATRO EMPRESAS PRIVADAS." TESIS, FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM 1992.

GRADOS, ESPINOSA J. " RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL." EDITADO POR LA FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM 1979-1983.

HAMILTON, ALEXANDER I. "COMO FÓRMULAR UN PROGRAMA DE DESCRIPCION DE PUESTOS". INC. PRINTED IN USA, 1980

KELLOGG C.E. Y MORTON N.W. "INSTRUMENTO NO VERBAL DE INTELIGENCIA BETA II R" EDITORIAL MANUAL MODERNO, MEXICO 1981

NIETO LOPEZ A. "APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA ELECCION DE BATERIAS EN LA SELECCION DE PERSONAL" TESIS, FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM 1977.

NUÑEZ RAFAEL "APLICACION DEL INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD (MMPI) A LA PSICOPATOLOGIA" EDITORIAL MANUAL MODERNO MEXICO, 1979.

PORTUONDO, JUAN A. "TESTS PROYECTIVO DE KAREN MACHOVER (LA FIGURA HUMANA", BIBLIOTECA NUEVA MADRID 1983.

REYES, PONCE A. " ADMINISTRACION DE EMPRESAS." SEGUNDA PARTE. EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1985.

REYES, PONCE A. " EL ANALISIS DE PUESTOS." EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1984.

RIVERA SOLER R.A." ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA SELECCION DE PERSONAL". EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1992.

ROJAS, SORIANO R. " GUIA PARA LA REALIZACION DE INVESTIGACIONES SOCIALES." EDICIONES UNAM, MEXICO 1985.

ROMERO, BETANCURT S. " PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS." EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1989.

RUIZ R.A.M., CONTRERAS H.R.M. "RELACION ENTRE EL ANALISIS DE PUESTOS, LOS RESULTADOS DE UNA BATERIA PSICOMETRICA Y EL DESEMPEÑO LABORAL" TESIS, FACULTAD DE PSICOLOGIA. 1991.

SCHULTZ P. DUANE. " PSICOLOGIA INDUSTRIAL." EDICIONES INTERAMERICANA, MEXICO 1985.

STANTON, ERWIN SCHOENFELD. " SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUD Y SELECCION DE PERSONAL." EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1985.

STRAUSS, GEORGE. Y SAYLES R. L. " PERSONAL PROBLEMAS - HUMANOS DE LA ADMINISTRACION." EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, MEXICO 1981.

SZEKELY, VELA "LOS TESTS. MANUAL DE TECNICAS DE EXPLORACION PSICOLOGICA" EDITORIAL KAPELUZ, BUENOS AIRES, 1966.

VEGA RUGUERIO JAVIER. "EL PERFIL DEL GERENTE A TRAVES DE LA TECNICA CLEAVER" TESIS, FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM 1993.

WECHSLER DAVID "WAIS-ESPAÑOL, ESCALA DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS" EDITORIAL MANUAL MODERNO MEXICO 1981.

D I C C I O N A R I O S

"ASI SE ESCRIBE." DICCIONARIO ORTOGRAFICO DE CONSULTA
RAPIDA.
EDITORIA MODERNA Y EDITORIAL OMEGA. 1964.

"GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO."
EDITADO POR SELECCIONES DEL READERS DIGEST.
1982.

"PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO"
EDICIONES LAROUSSE.
1985.

A N E X O I

FECHA ENTREVISTA

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

DENOMINACION DEL PUESTO _____

NO. DE PLAZAS _____ NIVEL _____

TIPO DE PUESTO: _____ CONFIANZA ()

JORNADA DE TRABAJO:

A) DIAS: _____

B) HORAS: DE _____ A _____ Y DE _____ A _____

DIRECCION DE ADSCRIPCION: _____

UBICACION _____

II. DEPENDENCIA Y AUTORIDAD (ORGANIGRAMA)

REPORTA A:

DIRECTAMENTE (PUESTO) _____

INDIRECTAMENTE (PUESTO) _____

TIENE PERSONAL A SU CARGO SI[] NO[]

PUESTOS INMEDIATOS INFERIORES:

A) _____

B) _____

C) _____

D) _____

EJERCE AUTORIDAD SI[] NO[]

LINEAL[] STAFF[] FUNCIONAL[]

III. DESCRIPCION GENERICA

EN GENERAL ¿EN QUE CONSISTE EL TRABAJO?

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DIARIAS, PERIODICAS Y OCASIONALES

A) DIARIAS:

B) PERIODICAS:

C) OCASIONALES:

REQUERIMIENTOS

A) NIVEL ACADEMICO

- PRIMARIA
- SECUNDARIA
- CARRERA TECNICA O COMERCIAL
- PREPARATORIA, BACHILLERATO O VOCACIONAL
- CARRERA UNIVERSITARIA
- MAESTRIA
- OTROS ESPECIFICAR _____

B) OTROS CONOCIMIENTOS

- IDIOMAS
- MAQUINARIA
- EQUIPO
- OTROS ESPECIFICAR _____

C) HABILIDADES

- CAPACIDAD DE ANALISIS
- HABILIDAD MANUAL
- HABILIDAD VERBAL
- HABILIDAD NUMERICA

EXPERIENCIA

PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO, SE REQUIERE DE EXPERIENCIA EN EL AREA DENTRO DE LA EMPRESA O EN UN PUESTO SIMILAR EN OTRA, POR UN PERIODO DE _____ AÑOS

CRITERIO E INICIATIVA

A) CRITERIO

- () COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS
- () EVENTUALMENTE DEBE TOMAR DECISIONES, REQUIERE AUTORIZACION
- () EL TRABAJO EXIGE INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS ORDENES O INSTRUCCIONES RECIBIDAS.

B) INICIATIVA

- () COTIDIANAMENTE DEBE REALIZAR SUGERENCIAS Y APORTACIONES IMPORTANTES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO
- () EVENTUALMENTE NECESITA HACER APORTACIONES PARA EL TRABAJO SOLO CUANDO SE LE SOLICITA
- () EL TRABAJO SE CONCRETA A SEGUIR LAS RUTINAS ESTABLECIDAS

ESFUERZO

A) MENTAL

- () REQUIERE DE CONCENTRACION PARA REALIZAR EL TRABAJO CON UN MINIMO DE ERRORES
- () OCASIONALMENTE PARA LA REALIZACION DE CIERTAS ACTIVIDADES REQUIERE DE CONCENTRACION
- () REQUIERE DE ATENCION NORMAL DURANTE LA JORNADA

B) VISUAL

() EL ESFUERZO VISUAL ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

() EL ESFUERZO VISUAL ES NORMAL DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.

C) FISICO

() REQUIERE DE MOVIMIENTOS DE DESTREZA MANUAL BURDA

() REQUIERE DE MOVIMIENTOS NORMALES DE COORDINACION MOTRIZ

V. ¿SE REQUIERE CAPACITACION PREVIA Y/O PERIODICA AL OCUPAR EL PUESTO? SI () NO ()

¿EN QUE AREAS? _____

VI. ¿ES NECESARIO VIAJAR FUERA DE LA LOCALIDAD PARA CUMPLIR CON LAS FUNCIONES DEL PUESTO? SI [] NO []

PORQUE: _____

FRECUENCIA: _____

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE FISICO

1) MARQUE CON UNA "X" LAS CONDICIONES EN QUE REALIZA SU TRABAJO

	NIVEL			
	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION				
VENTILACION				
LIMPIEZA				

SU TRABAJO SE DESARROLLA EN:

LUGAR	75-100%	50-74%	25-49%	MENOS DE 25%
INTERIOR				
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE				
EN VEHICULO				

EQUIPO Y/O INSTRUMENTOS DE TRABAJO

¿QUE TIPO DE MAQUINARIA, APARATO O INSTRUMENTO SE REQUIERE PARA REALIZAR LAS TAREAS DE SU PUESTO?

- ESCRITORIO
 MAQUINARIA DE ESCRIBIR
 FAX
 COMPUTADORA
 TELEFONO
 AUTOMOVIL
 OTROS

ESPECIFIQUE: _____

VIII. RUTINA

REQUIERE DE ACTIVIDADES VARIADAS PARA REALIZAR SU TRABAJO:

OCASIONALMENTE

SIEMPRE

NUNCA

¿QUE ACTIVIDADES?: _____

IX. RESPONSABILIDAD EN BIENES

EL PUESTO REQUIERE SER RESPONSABLE EN BIENES Y/O DOCUMENTACION.

SI NO

EN CASO AFIRMATIVO, MARQUE LO QUE CORRESPONDA

B) TELEFONOS _____

C) MAQUINA DE ESCRIBIR _____

D) COMPUTADORA _____

E) ARCHIVO _____

F) OTROS (ESPECIFIQUE) _____

HAY RESPONSABILIDAD EN VALORES (DINERO)

SI NO

CUALES _____

PROMEDIO _____

HACIA DONDE SE DESTINAN ESTOS RECURSOS _____

X. RELACIONES

**¿ SU PUESTO REQUIERE ENTABLAR COMUNICACION CON DISTINTOS PUESTOS
DENTRO DE LA INSTITUCION ?**

SI[]

NO[]

PUESTO _____

MOTIVO _____

FRECUENCIA _____

PUESTO _____

MOTIVO: _____

FRECUENCIA: _____

PUESTO _____

MOTIVO _____

FRECUENCIA _____

**SU PUESTO REQUIERE ESTABLECER COMUNICACION CON DISTINTAS
INSTITUCIONES, GRUPOS O PERSONAS AJENOS A LA INSTITUCION?**

SI[]

NO[]

INSTITUCION _____

MOTIVO _____

FRECUENCIA _____

INSTITUCION _____

MOTIVO _____

FRECUENCIA _____

INSTITUCION _____

MOTIVO _____

FRECUENCIA _____

RECIBIO Y APROBO

AUTORIZO

DEPTO. PERSONAL

TITULAR DIRECCION
AREA CORRESPONDIENTE

A N E X O I I

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : DIRECTOR GENERAL
GRADO : 20 NIVEL : 1
AD. DIRECCION : DIRECCION GENERAL
GCIA. :
DEPARTAMENTO :
REPORTA : PRESIDENTE Y CONSEJO DIRECTIVO
LE REPORTAN : DIRECTORES DE AREA Y GERENCIAS

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO
MIN : 35 MAX : 45 M: X F: I:
EDO. CIVIL
C: X S: I:
ESCOLARIDAD : LIC.O MAESTRIA L.A.E.
IDIOMA : INGLES
GRADO DE DOMINIO : 100%
OTROS CONOCIMIENTOS : BUEN NIVEL DE CULTURA UNIVERSAL, POLITICA
FINAN.ADMON. GENERAL.
HORARIO : LUN-JUE.9:00-14:00 Y 15:00 A 18:00, VIE.9:00-14:00 Y 15:00
A 17:30
TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : REQUIERE DE PERSONAL CON INTEGRIDAD FISICA QUE
LE PERMITA DESEMPEÑAR SIN NINGUN PROBLEMA LAS ACTIVIDADES A
DESARROLLAR CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR SIEMPRE
TRAJE SASTRE.

CUALIDADES : POSEER CAP. DE ANALISIS Y SINTESIS PARA EXAMINAR LA DOCU. RECIBIDA Y DARLE SEGUIMIENTO ADECUADO,ALTA CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES,MANEJO DE CONFLICTOS Y QUE POSEEA CUALIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO.

CONDUCTAS DESEABLES : LA HABILIDAD VERBAL ES DESEABLE DEBIDO A LAS RELACIONES PUBLICAS QUE MANEJA,ASI MISMO DEBE SER ALTAMENTE DIPLOMATICO Y APLICAR LOS PROTOCOLOS REQUERIDOS ANTE LOS DIVERSOS FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS CON LOS QUE TRATA EL PUESTO.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : CONOC.PROFUNDOS SOBRE ADMON.PUBLICA,CONOC.SOBRE EL FUNCIONAMIENTO SOBRE ORGANISMOS EMPRESARIALES Y SU FILOSOFIA.CONOCER LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN AL EMPRESARIO EN GENERAL Y AL COMERCIO ESTABLECIDO.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : DIRECTOR ADMINISTRATIVO
GRADO : 17 NIVEL : 1
AD. DIRECCION : DIRECCION GENERAL
GCIA. :
DEPARTAMENTO :
REPORTA : DIRECTOR GENERAL
LE REPORTAN : GERENTES DE AREA

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO
MIN : 30 MAX : 45 M: X F: I:
EDO. CIVIL
C: X S: I:
ESCOLARIDAD : L.A.E, C.P. TITULADO
IDIOMA : INGLES
GRADO DE DOMINIO : 80%
OTROS CONOCIMIENTOS : BUEN NIVEL DE CULTURA GENERAL
HORARIO : LUN-JUE.9:00-14:00 Y 15:00-18:00, VIE. 9:00-14:00 Y 15:00-17:30
TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : REQUIERE DE PERSONAL CON CARAC. FISICAS NORMALES QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR.EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR TRAJE SASTRE.

CUALIDADES : CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA EXAMINAR EDOS. FINAN., ASI COMO LA DOCUMENTACION RECIBIDA PARA DARLE SEGUIMIENTO ADECUADO. CAP. DE TOMA DE DECISIONES PARA DELEGAR, COORDINAR Y ASIGNAR RESPONSABILIDADES.

CONDUCTAS DESEABLES : POR LOS DIVERSOS ASUNTOS QUE TRATA EL PUESTO, LA CONCENTRACION ES VITAL PARA REALIZAR LAS FUNCIONES CON UN MINIMO DE ERRORES.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : TENER HABILIDAD PARA INTERPRETAR EDOS. FINANCIEROS, PROGRAMAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS POLITICAS Y ESTRUCTURAS DE LA INSTITUCION.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : DIRECTOR JURIDICO

GRADO : 17 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIRECCION GENERAL

GCIA. :

DEPARTAMENTO :

REPORTA : DIRECTOR GENERAL

LE REPORTAN : GERENTE JURIDICO Y DEPTOS. ADSCRITOS AL AREA

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO

MIN : 30 MAX : 45 M: X F: I:

EDO. CIVIL

C: X S: I:

ESCOLARIDAD : LIC. DERECHO TITULADO

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 80%

OTROS CONOCIMIENTOS : DERECHO ADMIVO Y MERCANTIL

HORARIO : LUN-JUE.9:00-14:00 Y 15:00-18:00, VIE. 9:00-14:00 Y 15:00
17:30

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL CON CARAC.
FISICAS NORMALES, QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO PARA LA
REALIZACION DE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR, EXCELENTE PRESENTACION, ES
DECIR DEBE PORTAR TRAJE SASTRE.

CUALIDADES : DEBE CONTAR CON CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA EXTRAER INFORMACION, SELECCIONARLA E INCLUSIVE REDACTAR ARTICULOS, ACTAS O DEMANDAS CUANDO SE REQUIERA.

CONDUCTAS DESEABLES : DEBE POSEER HABILIDAD DE CONTACTOS PARA RELACIONARSE CON LAS AUTORIDADES PERTINENTES, DE MANERA DIPLOMATICA, SIGUIENDO LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE LOS DIFERENTES REGLAMENTOS Y LEYES VIGENTES EN MEXICO, MANEJO DE P.C.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : DIRECTOR DE COMERCIO INTERIOR

GRADO : 17 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIRECCION GENERAL

GCIA. :

DEPARTAMENTO :

REPORTA : DIRECTOR GENERAL

LE REPORTAN : GERENTES DE AREA

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO

MIN : 30 MAX : 45 M: X F: I:

EDO. CIVIL

C: X S: I:

ESCOLARIDAD : LIC.ECONOMIA,REL INT.

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 80+

OTROS CONOCIMIENTOS : SOBRE ESTADISTICAS MERCADOLOGICAS

HORARIO : LUN-JUE.9:00-14:00 Y 15:00-18:00, VIE.9:00-14:00 Y 15:00-17:30

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : REQUIERE DE PERSONAL CON CARAC. FISICAS NORMALES QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR, CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR TRAJE SASTRE.

CUALIDADES : CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA ESTUDIAR LAS ENCUESTAS DE MERCADO, PERFILES COMERCIALES Y SOLUCION DE PROBLEMAS, MADUREZ EMOCIONAL Y CREATIVIDAD PARA DAR RESPUESTAS OPORTUNAS Y OBJETIVAS A LA PROBLEMATICA DEL AREA.

CONDUCTAS DESEABLES : POR LAS CARAC. DEL PUESTO SE REQUIERE DE UNA PERSONA DE ALTO NIVEL CULTURAL, SENTIDO DE ADAPTABILIDAD Y RESPETO, PARA ESTABLECER CONTACTOS.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EL PUESTO REQ. CONOCER ESTADISTICA, INVESTIGACIONES DE MERCADOS, PERFILES COMERCIALES, TRAMITES Y GESTIONES GUBERNAMENTALES, MANEJO DE P.C., PAQUETERIA WORD, LOTUS, PAGE MAKER.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : DIRECTOR DE COMERCIO EXTERIOR

GRADO : 17 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIRECCION GENERAL

GCIA. :

DEPARTAMENTO :

REPORTA : DIRECTOR GENERAL

LE REPORTAN : GERENTE DE AREA

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO

MIN : 30 MAX : 45 M: X F: I:

EDO. CIVIL

C: X S: I:

ESCOLARIDAD : LIC.ECONOMIA,DERECHO

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 100%

OTROS CONOCIMIENTOS : LEYES Y PROCEDIMIENTOS DE COMERCIO EXTERIOR

HORARIO : LUN-JUE.9:00-14:00 Y 15:00 A 18:00, VIE. 9:00-14:00 Y
15:00-17:30

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : REQUIERE DE PERSONAL CON CARAC. FISICAS NORMALES
QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO PARA LA REALIZACION DE LAS
FUNCIONES A DESEMPEÑAR, EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PROTAR
TRAJE SASTRE.

CUALIDADES : REQUIERE DE UN ALTO NIVEL CULTURAL, CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA RESOLVER Y NEGOCIAR LOS ASUNTOS QUE SE PRESENTEN EN EL AREA.

CONDUCTAS DESEABLES : HABILIDAD PARA ADAPTARSE A LOS DEMAS Y PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES EN FORMA DIPLOMATICA.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : POR LAS FUNCIONES, EL PUESTO REQUIERE CONOCER LA EVOLUCION DE LA ECONOMIA MEXICANA Y DEL EXTERIOR, MANEJAR LAS TARIFFAS ARANCELARIAS TANTO MEXICANAS COMO DE OTROS PAISES.

CONDUCTAS DESEABLES : POR LAS FUNCIONES SE REQUIERE DE UNA PERSONA ALTAMENTE DIPLOMATICA, QUE SEA ORGANIZADA, PERSUASIVA PARA CONVENCER AL COMERCIANTE DE LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRA CON UNA PARTICIPACION ACTIVA Y AGREMIADOSE A LA INSTITUCION.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, COMUNICACION Y TECNICA DE MERCADOTECNIA.

CUALIDADES : POSEER CAP. DE ANALISIS Y SINTESIS PARA DAR SOLUCIONES CONCRETAS Y CORRECTAS A LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN.AL COORDINAR Y SUP. DEPTOS.,LA TOMA DE DECISIONES PERMITE UN BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AREA EN GENERAL.

CONDUCTAS DESEABLES : LA CONCENTRACION ES VITAL PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO CON UN MINIMO DE ERRORES.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : TENER HABILIDAD PARA ELAB. ESCRITOS,CONVENIOS,CONTRATOS Y PROMOCIONES EN MATERIA JURIDICA,FISCAL,QUIEBRAS Y SUSP. DE PAGOS,PENAL,CIVIL,ARRENDAMIENTOS,RENTAS Y ESTUDIOS ESPECIALES PARA PROPORCIONAR ASESORIAS AL SOCIO.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : GERENTE DE SISTEMAS

GRADO : 14 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIRECCION ADMINISTRATIVA

GCIA. : SISTEMAS

DEPARTAMENTO : SISTEMAS

REPORTA : DIRECTOR ADMINISTRATIVO

LE REPORTAN : JEFE DE SISTEMAS, ANALISTA PROGRAMADOR, OPERADOR DE
COMP.

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO

MIN : 25 MAX : 40 M: X F: I:

EDO. CIVIL

C: X S: I:

ESCOLARIDAD : ING. EN INFORMATICA

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 100%

OTROS CONOCIMIENTOS : CONOCIMIENTOS EN ELECTRONICA Y ADMON.DE
PERSONAL

HORARIO : LUNES A VIERNES DE 9:00 A 18:00 HORAS

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL REQUIERE DE PERSONAL QUE NO PRESENTE NINGUN
IMPEDIMENTO FISICO QUE DIFICULTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y
CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR TRAJE SASTRE

CUALIDADES : CAPACIDAD DE ANALISIS PARA RESOLVER PROBLEMAS RELACIONADOS CON SISTEMAS Y REDES COMPUTACIONALES, HABILIDAD MANUAL PARA OPERAR Y DAR MANTENIMIENTO AL EQUIPO DE COMPUTO. ASI COMO HABILIDAD VERBAL Y NUMERICA.

CONDUCTAS DESEABLES : POR LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO LA PERSONA DEBE SER ORGANIZADA, DIPLOMATICA Y EMPATICA PARA ASESORA A LOS USUARIOS SOBRE EL MANEJO DEL EQUIPO Y PROGRAMAS COMPUTACIONALES.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE HADWARE Y SOFTWARE, MANEJO DE REDES, Y DOMINIO DEL IDIOMA INGLES 100%. ASI COMO ADMINISTRACION EN GENERAL.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : GERENTE DE CAPACITACION AL COMERCIO

GRADO : 14 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIRECCION GENERAL

GCIA. : CAPACITACION

DEPARTAMENTO :

REPORTA : DIRECTOR GENERAL

LE REPORTAN : JEFES DE AREA

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO

MIN : 25 MAX : 40 M: F: I: X

EDO. CIVIL

C: S: I: X

ESCOLARIDAD : LIC. PSICOLOGIA O PEDAG.

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 50%

OTROS CONOCIMIENTOS : ADMINISTRATIVOS

HORARIO : LUNES A VIERNES DE 9:00 A 18:00 HRS.

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL CON CARACTERISTICAS FISICAS NORMALES QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO PARA LA REALIZACION DE LAS LABORES, EXCELENTE PRESENTACION, SI ES VARON DEBE PORTAR SACO Y CORBATA, MUJER, VESTIDO Y ZAPAT.

CUALIDADES : DEBE CONTAR CON CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS QUE LE AYUDEN A SOLUCIONAR PROBLEMAS ADECUADAMENTE PARA EL DESARROLLO Y PLANEACION DEL TRABAJO DEL AREA.

CONDUCTAS DESEABLES : LA HABILIDAD VERBAL ES INDISPENSABLE DEBIDO A LA ATENCION PERSONAL QUE SE BRINDA A LOS SOCIOS Y PUBLICO EN GENERAL, ASI COMO A DIVERSOS FUNCIONARIOS QUE TIENEN RELACION CON LA INSTITUCION.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE PERSONAL, RELACIONES PUBLICAS Y MANEJO DE P.C., ASI COMO DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE MARCA LA ST Y PS PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : CONTRALOR

GRADO : 14 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : CONTRALORIA

GCIA. :

DEPARTAMENTO :

REPORTA : DIRECTOR ADMINISTRATIVO

LE REPORTAN : JEFATURAS DE CONTABILIDAD, MANTENIMIENTO, ALMACEN Y
CORRESP.

II. REQUERIMIENTOS

EDAD

SEXO

MIN : 28 MAX : 40 M: F: I: X

EDO. CIVIL

C: S: I: X

ESCOLARIDAD : CONTADOR PUBLICO TITULADO

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 50%

OTROS CONOCIMIENTOS : FINANZAS, ACTUALIZACIÓN FISCAL Y TESORERIA

HORARIO : LUN.A JUE. 9:00-14:00 Y 15:00-18:00, VIE. 9:00-14:00 Y
15:00-17:30

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL CON
CARACTERISTICAS FISICAS NORMALES, QUE NO PRESENTEN IMPEDIMENTOS PARA
LA REALIZACIÓN DE LAS LABORES, CON EXCELENTE PRESENTACIÓN, ES DECIR
DEBE PORTAR SACO Y CORBATA.

CUALIDADES : DEBE POSEER CAPACIDAD DE ANALISIS PARA LA ADECUADA INVERSION Y MANEJO DE LAS FINANZAS DE LA INSTITUCIÓN LA APROPIADA TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CONFLICTOS PERMITIRÁ EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AREA.

CONDUCTAS DESEABLES : LA CONCENTRACIÓN ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO CON UN MINIMO DE ERRORES.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : FINANZAS, TESORERIA, ACTUALIZACION FISCAL MANEJO DE IMPUESTOS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS, ASI COMO MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL.

CUALIDADES : DEBE TOMA DECISIONES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS, CON CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA EL DESARROLLO Y PLANEACION DEL TRABAJO DEL AREA

CONDUCTAS DESEABLES : LA HABILIDAD VERBAL ES INDISPENSABLE, DEBIDO A LA ATENCION PERSONAL QUE SE BRINDA A LOS SOCIOS Y PUBLICO EN GENERAL QUE ACUDE A LA INSTITUCION.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE PERSONAL, RELACIONES PUBLICAS, MANEJO DE P.C. Y PAQUETERIA EN GENERAL.

CUALIDADES : ES INDISPENSABLE QUE POSEA CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS RELACIONADOS AL DEPARTAMENTO. EVENTUALMENTE DEBE TOMAR DECISIONES, REQUIERE AUTORIZACION.

CONDUCTAS DESEABLES : LA CONCENTRACION Y LA CAPACIDAD VERBAL PERMITIRAN EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES, ASI COMO HABILIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : REQUIERE DE TRAMITAR EN OPNAS. GUBERNAMENTALES Y PRIVADAS LAS PROBLEMATICAS PRESENTADAS POR LOS SOCIOS.

SOLUCIONAR PROBLEMAS, REALIZANDO SUGERENCIAS Y APORTACIONES IMPORTANTES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO.

CONDUCTAS DESEABLES : AMABILIDAD:CADA VEZ QUE LA EMPLEADA ATIENDA PERSONAL O VIA TELEFONICA AL PUBLICO SEA CORDIAL. BUENA CONDUCTA:QUE LA EMPLEADA AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA DE PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EXCELENTE ORTOGRAFIA, 80% INGLES, MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : SECRETARIA BILINGUE
GRADO : NIVEL :
AD. DIRECCION : DIRECCION CORRESPONDIENTE
GCIA. : LA QUE CORRESPONDA
DEPARTAMENTO : EL ASIGNADO
REPORTA : GERENTE
LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO
MIN : 25 MAX : 35 M: F: X I:
EDO. CIVIL
C: S: I: X
ESCOLARIDAD : PREPARATORIA Y COMERCIO
IDIOMA : INGLES
GRADO DE DOMINIO : 90%
OTROS CONOCIMIENTOS : MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL
HORARIO : LUNES A VIERNES DE 9:00 A 18:00 HORAS
TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL SIN IMPEDIMENTOS FISICOS QUE DIFICULTEN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR CON PULCRITUD EL UNIFORME QUE LE ASIGNE LA INSTITUCION.

CUALIDADES : DEBE POSEER CAPACIDAD PARA EL SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES CON LA FINALIDAD DE DARLE FLUIDEZ A LAS ACTIVIDADES DE SU AREA. EVENTUALMENTE DEBE REALIZAR SUGERENCIAS Y APORTACIONES.

CONDUCTAS DESEABLES : AMABILIDAD, QUE CADA VEZ QUE LA EMPLEADA ATIENDA AL PUBLICO PERSONAL O VIA TELEFONICA SEA CORDIAL. BUENA CONDUCTA QUE LA EMPLEADA AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA POR PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : DOMINIO DEL IDIOMA INGLES EN UN 90%, MANEJO DE TAQUIMECANOGRAFIA, EXCELENTE ORTOGRAFIA, PAQUETERIA PARA COMPUTADORA PERSONAL QUE SE UTILICE EN LA INSTITUCION; ASI COMO MANEJO DE RELACIONES PUBLICAS.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : SECRETARIA DE DIRECCION

GRADO : 6 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIRECCION DE AREA

GCIA. :

DEPARTAMENTO :

REPORTA : DIRECTOR DE AREA CORRESPONDIENTE

LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD

SEXO

MIN : 25 MAX : 35 M: F: X I:

EDO. CIVIL

C: S: I: X

ESCOLARIDAD : BACHILLERATO Y COMERCIO

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 50%

OTROS CONOCIMIENTOS : MANEJO DE P.C.

HORARIO : LUNES A VIERNES 9:00 A 18:00 HORAS

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL SIN IMPEDIMENTOS FISICOS QUE DIFICULTEN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR EL UNIFORME QUE LA INSTITUCION ASIGNE.

CUALIDADES : DEBE POSEER CAPACIDAD PARA EL SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES CON LA FINALIDAD DE DARLE FLUIDEZ A LAS ACTIVIDADES DE

SU AREA. EVENTUALMENTE DEBE REALIZAR SUGERENCIAS IMPORTANTES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO.

CONDUCTAS DESEABLES : AMABILIDAD:QUE CADA VEZ QUE LA EMPLEADA ATIENDA AL PUBLICO PERSONAL O VIA TELEFONICA SEA CORDIAL. BUENA CONDUCTA:QUE LA EMPLEADA AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA DE PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EXCELENTE ORTOGRAFIA, MANEJO DE TAQUIMECANOGRAFIA Y PAQUETERIA PARA COMPUTADORA PERSONAL QUE SE UTILICE EN LA INSTITUCION.

DESARROLLADAS. ASI COMO HACER APORTACIONES IMPORTANTES CUANDO ASI SE LE SOLICITEN

CONDUCTAS DESEABLES : AMABILIDAD:CADA VEZ QUE LA EMPLEADA ATIENDA PERSONAL O VIA VIA TELEFONICA AL PUBLICO SEA COREDIAL.BUENA CONDUCTA:QUE LA EMPLEADA AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA DE PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EXCELENTE ORTOGRAFIA, MANEJO DE TAQUIGRAFIA, ASI COMO VELOCIDAD Y PRECISION TANTO PARA ESCRIBIR EN MAQUINA COMO EN COMPUTADORA.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : SECRETARIA DE DEPARTAMENTO
GRADO : NIVEL :
AD. DIRECCION : LA CORRESPONDIENTE
GCIA. : LA CORRESPONDIENTE
DEPARTAMENTO : EL ASIGNADO
REPORTA : JEFE DE DEPARTAMENTO
LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO

MIN : 20 MAX : 35 M: F: X I:

EDO. CIVIL

C: S: I: X

ESCOLARIDAD : PREPARATORIA Y COMERCIO

IDIOMA : INGLES

GRADO DE DOMINIO : 50%

OTROS CONOCIMIENTOS : MANEJO DE PC, TAQUIGRAFIA, MECANOGRAFIA Y
ORTOGRAFIA

HORARIO : LUNES A VIERNES DE 9:00 A 18:00 HORAS.

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL SIN NINGUN
IMPEDIMENTO FISICO QUE DIFICULTE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y
CON EXCELENTE PRESENTACION, DEBE PORTAR CON PULCRITUD EL UNIFORME QUE
LA INSTITUCION ASIGNE.

CUALIDADES : DEBE POSEER CAPACIDAD PARA EL SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES CON LA FINALIDAD DE DARLE FLUIDEZ A LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO, CAPACIDAD DE ATENCION Y CONCENTRACION PARA TRABAJO DE DETALLE.

CONDUCTAS DESEABLES : AMABILIDAD, CADA VEZ QUE LA EMPLEADA ATIENDA AL PUBLICO PERSONALMENTE O VIA TELEFONICA SEA CORDIAL. BUENA CONDUCTA, QUE LA EMPLEADA AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA POR PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EXCELENTE ORTOGRAFIA, MANEJO DE TAQUIMECANOGRAFIA, PAQUETERIA PARA COMPUTADORA PERSONAL QUE SE UTILICE EN LA INSTITUCION.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : SECRETARIA TAQUIMECANOGRAFA

GRADO : 2 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : DIERCCION DE AREA

GCIA. : GERENCIA DE AREA

DEPARTAMENTO : EL CORRESPONDIENTE

REPORTA : JEFE DE AREA CORRESPONDIENTE

LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD

SEXO

MIN : 20

MAX : 30

M: F: X I:

EDO. CIVIL

C: S: I: S

ESCOLARIDAD : SECRETARIA TAQUIMECANOGRAFA

IDIOMA : NO NECESARIO

GRADO DE DOMINIO :

OTROS CONOCIMIENTOS : MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL Y FAX

HORARIO : LUNES A VIERNES DE 9:00 A 18:00 HRS.

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO SE REQUIERE DE PERSONAL SIN IMPEDIMENTOS FISICOS QUE DIFICULTEN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR EL UNIFORME QUE LA INSTITUCION ASIGNE.

CUALIDADES : DEBE POSEER CAPACIDAD PARA EL SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES QUE LE PERMITAN INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS ORDENES

RECIBIDAS CON EL PROPOSITO DE AGILIZAR LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN SU AREA.

CONDUCTAS DESEABLES : AMABILIDAD:CADA VEZ QUE LA EMPLEADA ATIENDA PERSONAL O VIA TELEFONICA AL PUBLICO SEA CORDIAL.BUENA CONDUCTA:QUE LA EMPLEADA AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA DE PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EXCELENTE ORTOGRAFIA, TAQUIMECANOGRAFIA, MANEJO DE FAX, ASI COMO DE PAQUETERIA WORKS.

CUALIDADES : LA CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS ES FUNDAMENTAL EN EL PUESTO, PARA DAR SEGUIMIENTO A LA DEMANDA DEL SOCIO EN MATERIA DE DERECHO LABORAL, MERCANTIL, CIVIL, PENAL, Y OCASIONALMENTE FISCAL. TOMA DE DECISIONES.

CONDUCTAS DESEABLES : LA HAB. VERBAL ES PRIMORDIAL EN EL PUESTO, YA QUE ESTE ES REPRESENTANTE DEL SOCIO DE LA CAMARA ANTE DIVERSAS AUTORIDADES.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : EL PUESTO REQUIERE CONOC. EN LA ELAB. DE DEMANDAS, ESCRITOS ACLARATORIOS, SOLICITUD DE DEVOLUCIONES, TRAMITACIONES LABORALES Y GESTIONES JUDICIALES.

QUE SERA INCLUIDA EN DIRECTORIOS, REVISTAS O BOLETINES.EVENTUALMENTE DEBE TOMAR DECISIONES.

CONDUCTAS DESEABLES : BUENA CONDUCTA:QUE EL EMPLEADO AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA DE PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : POSEER CONOCIMIENTOS TECNICOS ACTUALES Y ACORDES AL AREA DE ESPECIALIZACION PROFESIONAL Y AL DEPARTAMENTO DONDE SE DESEMPEÑE. MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL. 80% INGLES.

CUALIDADES : CAPACIDAD DE ANALISIS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS Y SOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS, ASI COMO HABILIDAD NUMERICA PARA CALCULAR LA CAPACIDAD DE MEMORIA DE COMPUTADORAS.

CONDUCTAS DESEABLES : EL EMPLEADO DEBE MOSTRAR PACIECIA Y COMPRESION ANTE LAS DUDAS PRESENTADAS POR LOS USUARIOS, ASI COMO AMABILIDAD AL EXPLICAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MAQUINAS Y PAQUETERIA EN GENERAL.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE RPG, BASE DE DATOS, SISTEMA 36 Y FUNCIONAMIENTO DE REDES DE SISTEMAS COMPUTACIONALES, CONOCIMIENTOS DE CONTABILIDAD, NOMINAS Y FACTURACION.

CUALIDADES : CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA ESTUDIAR LA PROBLEMATICA QUE SE LE PRESENTE, ASI COMO HABILIDAD PARA EL SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES Y DAR SUGERENCIAS CUANDO SE LE SOLICITE PARA EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO.

CONDUCTAS DESEABLES : HABILIDAD VERBAL DESEABLE PARA RELACIONARSE CON JEFES, COMPAÑEROS Y PUBLICO EN GENERAL.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE PC, CONOCIMIENTOS TECNICOS EN EL AREA Y ADMINISTRATIVOS.

CUALIDADES : EL PUESTO REQUIERE DE HABILIDAD VERBAL PARA PROMOVER Y CONOCER A FONDO LOS SERVICIOS QUE LA INSTITUCION LE OFRECE A LOS SOCIOS. ATENCION Y CONCENTRACION PARA EL COBRO DE LAS CUOTAS Y MANEJO DE DOCUMENTOS O DINERO EN EFECTIVO.

CONDUCTAS DESEABLES : DEBE POSEER HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES FACILMENTE PARA ATENDER A SOCIOS Y PROMOVER LOS SERVICIOS, AMABILIDAD Y BUENA CONDUCTA, ES DECIR DEBE POSEER VALORES COMO LA HONESTIDAD Y ESPIRITU DE SERVICIO.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : RELACIONES PUBLICAS, CONTROL ADMINISTRATIVO Y VENTAS.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : PROMOTORAS DE IMAGEN
GRADO : NIVEL :
AD. DIRECCION : DIRECCION DE PROMOCION
GCIA. :
DEPARTAMENTO : SECCIONES REGIONALES
REPORTA : SUPERVISOR DE MODULOS
LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO
MIN : 23 MAX : 30 M: F: X I:
EDO. CIVIL
C: S: X I:
ESCOLARIDAD : LIC. DERECHO
IDIOMA : INGLES
GRADO DE DOMINIO : 50%
OTROS CONOCIMIENTOS : MANEJO DE PC, LEYES Y REGLAMENTOS.
HORARIO : LUNES A VIERNES DE 8:00 A 16:00 HORAS
TIPO DE CONTRATO : HONORARIOS

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL CON
CARACTERISTICAS FISICAS NORMALES, QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO
PARA LA REALIZACION DE LAS LABORES Y EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR
DEBE PORTAR VESTIDO FORMAL Y ZAPATILLAS.

CUALIDADES : CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS PARA ESTUDIAR, RESOLVER Y TRAMITAR EL PROBLEMA O DUDA QUE PRESENTE EL SOCIO. MADUREZ PARA RESOLVER PROBLEMAS Y CRITERIO PROFESIONAL.

CONDUCTAS DESEABLES : HABILIDAD PARA ESTABLECER CONTACTOS Y RELACIONES PARA PROMOVER LOS SERVICIOS DE LA INSTITUCION, EMPATIA PARA ENTENDER LA PROBLEMÁTICA QUE EL SOCIO LE PRESENTA.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : CONOCIMIENTOS SOBRE LEYES Y REGLAMENTOS QUE RIGEN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS,ASI COMO TRAMITES Y GESTIONES ANTE DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.

CUALIDADES : HABILIDAD NUMERICA, ASI COMO CAPACIDAD DE APRENDIZAJE PARA REALIZAR TAREAS RUTINARIAS QUE IMPLIQUEN LA COORDINACION VISUAL Y MOTRIZ.

CONDUCTAS DESEABLES : LA HABILIDAD MANUAL ES DESEABLE PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE EL TRABAJO. ASI MISMO MANTENER CON JEFES Y COMPAÑEROS UN TRATO AMABLE Y CORDIAL.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : CONOCIMIENTOS SOBRE CONTABILIDAD GENERAL, ASI COMO TRAMITES Y GESTIONES BANCARIOS Y FINANCIEROS.MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL, PAQUETERIA WINDOWS Y WORKS.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : AUXILIAR ADMINISTRATIVO
GRADO : 3 NIVEL : 1
AD. DIRECCION : A LA QUE CORRESPONDA
GCIA. : LA CORRESPONDIENTE
DEPARTAMENTO : EL CORRESPONDIENTE
REPORTA : JEFE DE DEPARTAMENTO
LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO
MIN : 25 MAX : 35 M: F: I: X
EDO. CIVIL
C: S: I: X
ESCOLARIDAD : CARRERA TECNICA O COMERC.
IDIOMA : NO NECESARIO
GRADO DE DOMINIO :
OTROS CONOCIMIENTOS : ADMIVOS. PARA MANEJO DE DOCUMENTACION.
HORARIO : LUNES A VIERNES 9:00 A 18:00 HORAS.
TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL SIN IMPEDIMENTOS FISICOS QUE DIFICULTEN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES, CON EXCELENTE PRESENTACION, SI ES VARON DEBE PORTAR SACO Y CORBATA, SI ES MUJER VESTIDO FORMAL Y ZAPATILLAS.

CUALIDADES : REQUIERE ATENCION Y CONCENTRACION PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS CON UN MINIMO DE ERRORES.

CONDUCTAS DESEABLES : QUE BRINDE TRATO AMABLE A SOCIOS Y PUBLICO EN GENERAL

CONOCIMIENTOS MINIMOS : SOBRE TRAMITES Y GESTIONES DE DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA ANTE DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES Y PRIVADAS.

CUALIDADES : EL TRABAJO EXIGE INTERPRETAR Y APLICAR LAS ORDENES RECIBIDAS CONCRETANDOSE A SEGUIR LAS RUTINAS ESTABLECIDAS, CON LA FINALIDAD DE EVITAR ERRORES.

CONDUCTAS DESEABLES : BUENA CONDUCTA: QUE EL EMPLEADO AL DESEMPEÑAR SUS LABORES NO RECIBA NINGUNA AMONESTACION VERBAL O ESCRITA DE PARTE DE SU JEFE.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : BUENA ORTOGRAFIA, 60% INGLES, MANEJO DE PAQUETERIA ACTUAL DE COMPUTACION.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : FRANQUEADOR

GRADO : 3 NIVEL : 1

AD. DIRECCION : ADMINISTRATIVA

GCIA. : CONTRALORIA

DEPARTAMENTO : CORRESPONDENCIA

REPORTA : JEFE DE CORRESPONDENCIA

LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD

SEXO

MIN : 20

MAX : 30

M: X F: I:

EDO. CIVIL

C: S: I: X

ESCOLARIDAD : PREPARATORIA

IDIOMA : NO REQUIERE

GRADO DE DOMINIO :

OTROS CONOCIMIENTOS : SOBRE EL CONTROL DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO

HORARIO : LUN.JUE.9:00-14:00 Y 15:00 A 18:00,VIE.9:00-14:00 Y 15:00 A 17:30

TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL CON CARAC. FISICAS NORMALES, QUE NO PRESENTEN NINGUN IMPEDIMENTO PARA LA REALIZACION DE LAS LABORES A DESEMPEÑAR Y CON EXCELENTE PRESENCIA, ES DECIR DEBE PORTAR SACO Y CORBATA.

CUALIDADES : SABER INTERPRETAR Y APLICAR BIEN ORDENES RECIBIDAS,ASI COMO HACER APORTACIONES QUE AYUDEN AL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO. ASI MISMO DEBE POSEER HABILIDADES MANUALES QUE LE PERMITAN OPERAR LA MAQUINA FRANQUEADORA.

CONDUCTAS DESEABLES : LA HABILIDAD VERBAL ES DESEABLE,DEBIDO A LA ATENCION PERSONAL QUE EL PUESTO BRINDA A OTRAS AREAS DE LA INSTITUCION Y POR LAS RELACIONES QUE LLEVA CON EL PERSONAL DE CORREOS.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : CONTROL ADMINISTRATIVO, CORREO CERTIFICADO, CORREO ORDINARIO, TARIFAS Y CODIGOS POSTALES, ASI COMO CONOCER LA UBICACION GEOGRAFICA DE LOS PAISES DEL MUNDO. MANEJO Y OPERACION DE MAQUINA FRANQUEADORA.

CUALIDADES : DEBE POSEER HABILIDAD NUMERICA PARA DAR SEGUIMIENTO A LA ENTRADA DE DINERO POR CONCEPTO DE PAGO DE CUOTAS, ASI COMO DE CONCENTRACION PARA EL MANEJO DE EFECTIVO Y/O DOCUMENTOS.

CONDUCTAS DESEABLES : BRINDAR UN TRATO AMABLE A SOCIOS Y PUBLICO EN GENERAL

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE TERMINALES DE TARJETAS DE CREDITO BANCARIAS, COMPUTADORA PERSONAL, SUMADORA Y CALCULADORA

CUALIDADES : REQUIERE DE INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS CON LA FINALIDAD DE APOYAR Y AGILIZAR LAS ACTIVIDADES DE SU AREA. ASI COMO CONCENTRACION EN EL MANEJO DE EFECTIVO Y/O DOCUMENTOS.

CONDUCTAS DESEABLES : BRINDAR UN TRATO AMABLE Y CORDIAL A SOCIOS Y PUBLICO EN GENERAL.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : CONOCIMIENTOS TECNICOS DE MANEJO DE TERMINALES DE CREDITO BANCARIAS, SUMADORA Y CALCULADORA.

CUALIDADES : DEBE POSEER CAPACIDAD DE ATENCION Y CONCENTRACION PARA CONducir Y OBSERVAR LOS SEÑALAMIENTOS VIALES.

CONDUCTAS DESEABLES : DEBE SER UNA PERSONA ATENTA Y DISPUESTA A COLABORAR EN LO QUE SU JEFE LE SOLICITE, YA QUE POR LAS FUNCIONES DEL PUESTO SE REQUIERE COMPLETA DISPONIBILIDAD DE HORARIO.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MECANICA GENERAL , EDUCACION VIAL Y REGLAMENTOS DE TRANSITO.

CONDUCTAS DESEABLES : DEBE SER UNA PERSONA ATENTA Y DISPUESTA A COLABORAR EN LO QUE SU JEFE LE PIDA, ASI COMO TENER DISPOSICION AL SERVICIO PARA QUE BRINDE LA INFORMACION QUE LE SOLICITEN SOBRE LOS SERVICIOS QUE LA INSTITUCION OFRECE A SUS SOCIOS.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MECANICA EN GENERAL, EDUCACION VIAL Y SOBRE EL REGLAMENTO DE TRANSITO VIGENTE.

CONDUCTAS DESEABLES : DEBE SER UN PERSONA QUE FACILMENTE SE ADAPTE A LAS SITUACIONES QUE VIVE EN SU TRABAJO, QUE PUEDA SUGERIR MENUS Y CON ESPIRITU DE SERVICIO.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : MANEJO DE UTENCILIOS DE COCINA COMO SON GRATINADOR, HORNO, ETC. TENER CONOCIMIENTOS BASICOS DE COCINA NACIONAL E INTERNACIONAL

CUALIDADES : REQUIERE SABER INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS ORDENES E INSTRUCCIONES RECIBIDAS.

CONDUCTAS DESEABLES : NECESITA SER UNA PERSONA ATENTA, AMABLE Y CORTES AL ATENDER A LOS COMENSALES.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : REQUIERE NOCIONES DE ETIQUETA PARA PRESENTAR Y SERVIR UNA MESA, ASI COMO TENER BUEN TRATO AL PUBLICO.

PERFIL DEL PUESTO
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE : AYUDANTE GENERAL
GRADO : 0 NIVEL : 1
AD. DIRECCION : DIRECCION ADMINISTRATIVA
GCIA. : CONTRALORIA
DEPARTAMENTO : MANTENIMIENTO
REPORTA : JEFE DE MANTENIMIENTO
LE REPORTAN : NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

II. REQUERIMIENTOS

EDAD SEXO
MIN : 20 MAX : 40 M: F: I: X
EDO. CIVIL
C: S: I: X
ESCOLARIDAD : SECUNDARIA TERMINADA
IDIOMA : NO NECESARIO
GRADO DE DOMINIO :
OTROS CONOCIMIENTOS : SOBRE MANTENIMIENTO EN GENERAL
HORARIO : LUNES A VIERNES 9:00 A 18:00 HORAS.
TIPO DE CONTRATO : PLANTA

III. CARACTERISTICAS PERSONALES

REQUISITOS FISICOS : EL PUESTO REQUIERE DE PERSONAL SIN IMPEDIMENTOS FISICOS QUE DIFICULTEN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y CON EXCELENTE PRESENTACION, ES DECIR DEBE PORTAR LA ROPA DE TRABAJO QUE LA INSTITUCION LE ASIGNE.

CUALIDADES : ES NECESARIO QUE EL CANDIDATO SE APEGUE A LAS RUTINAS ESTABLECIDAS, REPORTANDO LAS ANOMALIAS EVIDENTES EN SU AREA LOS SUPERIORES.

CONDUCTAS DESEABLES : ES IMPORTANTE QUE POSEA INICIATIVA PARA MANTENER EN OPTIMAS CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD A LA INSTITUCION, ASI COMO DE COOPERAR EN AQUELLAS LABORES QUE SE LE ASIGNEN.

CONOCIMIENTOS MINIMOS : ES INDISPENSABLE QUE TENGA CONOCIMIENTOS GENERALES EN JARDINERIA, PLOMERIA, ELECTRICIDAD, ETC.