



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala.**

**Desarrollo de la capacitación no presencial  
con fundamentos psicológicos.**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LIC. EN PSICOLOGÍA.

PRESENTAN:

Alatorre Pérez Lucero.

Vilchis Alcalá Jasmín Gabriela.

Dictaminadores:

Lic. Marco Vinicio Velasco Del Valle.

Lic. Ángel Francisco García Pacheco.

Lic. Ángel Enrique Rojas Servin.



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2011.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

La presente tesis es un esfuerzo en la cual, participaron varias personas de manera directa o indirecta, brindado apoyo y entusiasmo por lo que mi agradecimiento será siempre eterno

A mis padres:

Luz y Alejandro agradezco a dios que ustedes estuvieron y han estado en mi camino guiándome e impulsándome a ser mejor persona, gracias por su apoyo incondicional, por su dedicación y cariño, por creer en mí, este, es un logro más que debo a ustedes y se los dedico. LOS AMO

A mis hermanas:

Ale y Diana, a quienes amo y agradezco que sean mis grandes confidentes.

A mi esposo:

Ruso, gracias por estar a mi lado apoyándome e impulsándome para concluir uno de mis objetivos, siempre contagiando tu buen ánimo para seguir adelante, agradezco tu apoyo incondicional TE AMO.

A mi Asesor:

Vinicio gracias por tu tiempo, dedicación y paciencia durante el proceso de elaboración de esta tesis, que sin tus buenos comentarios y correcciones se hubiera podido concluir

Gracias a la Universidad por darme el espacio para aprender y desarrollarme académicamente

A todos mis profesores y compañeros que formaron parte en mi proceso de formación.

Lucero Alatorre Pérez.

## Agradezco

A Dios por haberme dado la vida y una familia maravillosa que siempre me ha acompañado en los buenos y malos momentos, por darme fortaleza cuando me he sentido vencida, por guiarme cuando estoy perdida y darme tranquilidad y paz en mi corazón.

En especial te agradezco Señor por este momento en mi vida, por permitirme concluir mi carrera con salud, sabiduría e inteligencia y con las personas que amo.

A mis padres que siempre me han acompañado en cada paso de mi vida, gracias por haberme dado la oportunidad de tener estudios universitarios y por ser parte de este gran logro; por sus esfuerzos y dedicación que siempre me han demostrado.

Mamá, este logro es tuyo, porque sin ti esto no hubiera sido posible.

Gracias por ser mi madre y mi mejor amiga, mi confidente, por estar siempre a mi lado, por tu apoyo, por tus consejos, por escuchar cada una de mis locuras, por reír o llorar conmigo, por hacerme ver mis errores y aciertos y por tu gran amor incondicional, gracias.

Todo lo que soy te lo debo a ti, ¡TE AMO MAMÁ!

Papá, gracias por estar en esta etapa de mi vida, apoyándome a cumplir un sueño más el cual también es tuyo y por ser un gran padre... ¡TE AMO PAPÁ!

A mis hermanos:

Iván, gracias por enseñarme a ser una buena hermana, por impulsarme a cumplir mis sueños, por compartir tantos momentos

juntos y por demostrarme tu apoyo y amor en los momentos que los he necesitado.

Erwin, gracias por enseñarme el valor de la unión familiar, por ser mi confidente y compartir locuras que siempre llevare en mi corazón y por apoyarme.

A mis sobrinos Vania y Christopher que son mi adoración, gracias por darme tantas alegrías en mi vida.

A mi cuñada Lilita por el apoyo brindado en momentos difíciles en la familia.

A ti amor por estar en este momento en mi vida, por insistir y demostrarme tu apoyo incondicional para terminar este proyecto que comparto contigo, siendo el inicio de muchos logros juntos, por estar pendiente de mí, por tu paciencia, y por tu gran amor gracias. ¡TE AMO JULIO!

A toda mi familia por darme ánimos y apoyarme en cada paso que doy.

A mi director de tesis, Vinicio gracias por brindarme una amistad y compartir tus conocimientos para el logro de este proyecto.

A los profesores que durante mi vida académica compartieron sus conocimientos y a aquellos que me brindaron su amistad.

A mis amigas (os) del CCH Azcapotzalco por ser parte de mi vida y enseñarme el valor de la amistad sincera.

A mis amigos de la Universidad (el lado oscuro) por brindarme una amistad, por compartir miles de momentos maravillosos juntos y estar en mi vida.

Con amor

Jasmín Gabriela Vilchis Alcalá

“El logro es, ante todo, el producto de la constante elevación de nuestras aspiraciones y expectativas”

Jack Nicklaus.

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Cap. 1. Psicología</b>	<b>4</b>
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Enfoque Cognitivo Conductual .....	9
<b>Cap. 2. Psicología Organizacional</b>	<b>12</b>
2.1 Principales pioneros de la Psicología Organizacional.....	12
2.2 Primera guerra mundial.....	13
2.3 Segunda guerra mundial.....	14
<b>Cap. 3. Capacitación</b>	<b>18</b>
3.1 Antecedentes.....	18
3.2 Definición de capacitación.....	20
3.3 Inserción de la capacitación presencial en las organizaciones.....	22
3.4 Instrucción Programada.....	25
3.4.1 Antecedentes.....	25
3.4.2 Definición y características de la Instrucción Programada.....	26
3.4.3 Tipos de instrucción programada.....	30
3.4.4 Instrucción Programada por computadora.....	31
<b>Cap. 4 nuevas formas de capacitación</b>	<b>34</b>
4.1 Antecedentes.....	34
4.2 Capacitación no presencial.....	36
4.2.1 Antecedentes.....	36
4.2.2 El aprendizaje electrónico como nueva forma de capacitación.....	37
4.3 Beneficios de la capacitación no presencial.....	39
<b>CAP. 5. MANUAL DE RECLUTAMIENTO PARA LA VACANTE DE CHOFER VENDEDOR</b>	<b>42</b>
5.1 Introducción.....	42
5.2 Perfil de la vacante.....	44
5.3 Proceso de reclutamiento y selección V&A.....	45
5.4 Proceso de reclutamiento y selección para chofer vendedor.....	45
5.5 Proceso de Contratación.....	51

5.6 Entrega de expedientes.....	52
5.7 Ejercicios.....	52
Conclusiones.....	53
Referencias.....	59
Anexos	

## INTRODUCCIÓN.

El ser humano tiene capacidades y habilidades para transformar el medio ambiente y adaptarse a él, surge la necesidad de saber explicar la conducta del individuo, dando auge la psicología. La psicología ha tenido diversas influencias desde su nacimiento y desarrollo, y a su vez nacieron diversas corrientes psicológicas.

La corriente cognitivo conductual nace de la necesidad de agregar a la conducta observable las cogniciones, partiendo de esto la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento y los pensamientos de los seres humanos que tienen que interactuar con el medio ambiente y otros organismos, siendo su objetivo, analizar y modificar la conducta y el pensamiento.

La psicología tiene diferentes áreas donde el psicólogo tiene participación, como lo son: la psicología clínica, psicología del deporte, psicología forense, psicología educativa y la psicología organizacional.

La psicología organizacional nació por la revolución industrial, por la necesidad de resolver problemas prácticos en el área industrial. Teniendo tres personajes principales y considerados como los fundadores: Walter Dill Scott, Frederick W. Taylor y Hugo Münsterberg, sumando a esto dos eventos importantes como lo son, las dos guerras mundiales, donde comenzó a ser primordial la selección y clasificación de los reclutas.

A partir de ello los psicólogos toman relevancia en el área organizacional, aportando y aplicando las bases psicológicas para el manejo del capital humano dentro de las organizaciones.

En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, tanto productivas como de servicio, encuentren nuevas demandas y retos que exigen eficaz y dinámico desarrollo organizacional (DO), como fórmula para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que aparece en su entorno organizacional.

Por lo tanto, el psicólogo es quien está interesado en el capital humano, ya que es quien preside la jefatura de Recursos humanos de una organización, siendo el especialista en dicho campo.

Las funciones del psicólogo varían dentro de esta área ya que desarrolla las siguientes: reclutamiento y selección del personal, adquisición de destrezas, clima laboral, análisis de puestos, seguridad e higiene, detección de necesidades de capacitación y capacitación y desarrollo del personal.

Las funciones del psicólogo varían dentro de esta área pero en este trabajo nos enfocaremos a la capacitación siendo el punto central de esta tesis; es importante resaltar que esta es la parte fundamental para que los objetivos de una organización se lleven a cabo.

Además de capacitación tradicional, la capacitación en línea está tomando fuerza. Aunque no ha sido explotada en nuestro país de manera adecuada.

La Instrucción programada que tuvo sus inicios con Pressey y Skinner terminó por definir que esta forma de aprendizaje es importante para la capacitación a distancia ya que se basa en la teoría del aprendizaje por condicionamiento. Al darse un aprendizaje programado consideramos que: se aprende de manera individual por lo tanto el individuo nivela su aprendizaje y recibe una retroalimentación de forma inmediata y con el uso de la tecnología la capacitación a distancia se hace posible.

Este tipo de capacitación empieza a tener fuerza por los beneficios que esta otorga ajustándose al ritmo de vida que tenemos, ya que reduce tiempo en traslados, costos, es decir, ya no es necesario pagar viáticos, instructores, papelería, renta de sala de capacitación, etc.

Por estos motivos se está apostando a las ventajas del aprendizaje electrónico ya que se aprovecha mejor el tiempo disponible, se optimizan los procesos de aprendizaje, maximiza los resultados utilizando adecuadamente los recursos tecnológicos y rompe con las barreras geográficas.

Por lo que nuestro objetivo es hacer una propuesta capacitación a distancia con fundamentos psicológicos para las organizaciones del mundo actual.

Por lo que el eje de nuestra tesis se conforma de 4 capítulos que son los siguientes: Psicología abarcando sus antecedentes y el enfoque Cognitivo Conductual, Psicología Organizacional, Capacitación y Nuevas formas de capacitación, lo que nos permite abordar los temas necesarios para cubrir nuestro objetivo: revisar, integrar, analizar y proponer un curso sobre capacitación no presencial con fundamentos psicológicos dentro de las organizaciones.

# 1. PSICOLOGÍA

## 1.1 Antecedentes.

Cuando hablamos de la psicología como una ciencia es importante retomar que tiene inicios a partir de que ésta busca apoyo en la fisiología, sin embargo, la psicología tradicional defendía el carácter espiritual del impulso psíquico por tener su origen en el alma, la cual era vista como el principio de la vida.

Aristóteles (384-322 a.C) discípulo de Platón durante más de 20 años, acaba separándose de su maestro para firmar la realidad del mundo sensible creyendo que los universales o formas realmente existen en la naturaleza y no en un mundo aparte, admitiendo así la posibilidad de alcanzar el conocimiento a través de la percepción sensorial (Cagigas, 2002). Por lo que creía que los procesos se producen a través de los sentidos y sostenía que la mente carece de ideas innatas y todo depende del aprendizaje. Aprender depende directamente de la memoria, que trabaja en base a la semejanza, al contraste y la contigüidad, para él la mente o psique es el acto primero de todas las cosas, es lo que hace posible que sintamos y percibamos.

Descartes opina que la energía a la que llama espíritus animales tiene su origen en los ventrículos cerebrales y de ahí pasan por los nervios, entendidos por él como tubos huecos, hasta los músculos para activarlos, Descartes intentó resolver el problema de la interacción mente-cuerpo. Un científico Italiano, Luigi Galvani descubre casualmente en una rana disecada que los efectos de una corriente eléctrica, al tocar un nervio, son muy similares a los que producen los espíritus animales, este descubrimiento permitió deducir que el impulso nervioso era de naturaleza bioeléctrica.

Gracias a la invención del galvanómetro, el científico alemán H. von Helmholtz intenta, con éxito relativo, medir la velocidad del impulso nervioso. De alguna

manera, estas investigaciones aproximan la vieja ciencia del alma (psicología) a las ciencias naturales (García, 2005). Teniendo claro que hasta este momento la psicología dependía mucho de la fisiología, durante el siglo XIX varios fisiólogos se dedicaron a estudiar las propiedades de los fenómenos psíquicos.

Thomas Hobbes (1588-1679), John Locke (1632-1704), George Barkeley (1685-1753), David Hume (1711-1776) y David Hartley (1705-1757), según Caparrós (1990 citado en: Orozco y Fosado, 2001) coincidían en que el conocimiento del mundo externo llega a través de los sentidos y la experiencia. Su argumento era que los humanos son conscientes y aprovechan la experiencia que tienen de los objetos para establecer nuevos juicios y relaciones.

La teoría de Darwin fue decisiva en la Psicología, tuvo un gran impacto, se abrieron nuevos campos de investigación psicológica como: psicología diferencial, herencia-medio, aprendizaje, motivación y psicología animal.

Su teoría dio importantes aportaciones; al estudiar la vida como función adaptativa inicia un movimiento en pro del estudio de los mecanismos de adaptación del organismo al ambiente, que va a culminar con el funcionalismo americano y con las modernas teorías conductistas; al señalar la continuidad y la semejanza que existía entre los hombres y los animales en cuanto a la expresión de las emociones, derriba la teoría de Descartes y es así como se instala la escuela Inglesa de psicología animal, dando así pie a la psicología comparada en EEUU desde finales del siglo XIX y hasta nuestros días.

La actitud de observación, recopilación y clasificación de datos, permite la génesis de los rasgos (evolución), lo que permitió que los psiquiatras del siglo pasado no solo se enfocarán a la clasificación de las enfermedades mentales sino también a los estudios etiológicos, con ello nace la psiquiatría dinámica; a la vez esta misma actitud genética y evolutiva de los rasgos o habilidades puede servir de base a la psicología evolutiva, esta última conlleva al problema de cómo se adapta el ser vivo al ambiente lo cual interesa a la moderna pedagogía.

Y finalmente el hecho de que sea fundamental para la supervivencia el tener algo que otro de la misma especie no posee de esa manera, nos lleva al terreno del estudio de las diferencias individuales.

Podríamos decir que a partir de Darwin la psicología pasó a ser considerada como una ciencia biológica. “Que la psicología pudiera ser una ciencia biológica relacionada con las características de los hombres y de los animales que eran esenciales para la adaptación y la supervivencia, dio una nueva dirección a la investigación psicológica” (Cofer y Appley citados en Caparros, 1990).

Otro autor del enfoque biológico de la psicología fue Francis Galton, cuya obsesión fue aplicar la psicología al progreso y a la vida humana. El sentido utilitario lo lleva a plantearse el problema de la eugenesia y el de la herencia de los rasgos psíquicos o mentales.

Muchos consideran a este como el padre del tests mental; utilizando los medios estadísticos llegó a establecer el índice de correlación y realizó trabajos importantes sobre imágenes mentales y asociación. Sus métodos fueron adaptados por Wundt en su laboratorio.

Aplicó por primera vez y de forma sistemática los cuestionarios a la investigación psicológica.

En la década de 1880, Ramón y Cajal descubre la independencia anatómica de la célula nerviosa, los contactos sinápticos entre las neuronas y el fenómeno de facilitación sináptica que, bajo ciertas condiciones, se puede establecer de una neurona con otra concreta y no con las demás que están en contacto. (García, 2005). Lo que permitió que la psicología explicara desde un aspecto neurológico las diferentes respuestas que un estímulo puede provocar, así como también en el caso de Pávlov la formación de respuestas condicionadas y otros procesos psicológicos (Fig. 1).

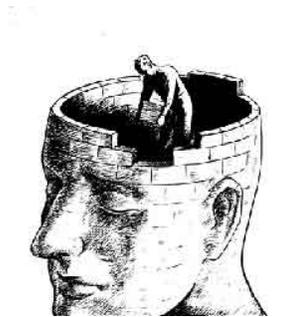


Fig. 1. Historia de la psicología.

El fisiólogo ruso Ivan M. Séchenov es el primero que trata de aplicar el concepto del reflejo, da un paso importante al descubrir mecanismos cerebrales de naturaleza fisiológica de inhibición y de intensificación, reguladores de la actividad muscular. Esto es que primero existe un estímulo, en segundo lugar a nivel fisiológico existen mecanismos inhibidores o intensificadores y en tercer lugar se presenta la respuesta.

Partiendo de este supuesto de reducir todo tipo de conducta al modelo reflejo. I. P. Pávlov da un paso más al descubrir experimentalmente el reflejo condicionado, sus ocho condiciones de formación y una de mantenimiento y los procesos cerebrales de inhibición, desinhibición y excitación, así como las leyes de dichos procesos: concentración, excitación e inducción (García, 2005).

La psicología queda desligada de la fisiología a partir de que Ernest H. Weber (1785-1879) y Gustav Theodor Fechner (1801-1887) intentan medir la fuerza de una sensación, esto da un paso a una psicología científica independiente ya que como decía Kant que la psicología no podía ser una ciencia experimental, a menos que su contenido pudiera expresarse matemáticamente.

Whilhem Wundt (1832-1920) es considerado el padre de la psicología experimental y creador del primer laboratorio de psicología en Leipzig Alemania. Con esta nueva psicología experimental se describe por primera vez el tiempo de reacción, que es lo que tarda el organismo en reaccionar a un estímulo determinado. También se descubren las primeras localizaciones cerebrales, base

somática de la conducta y surge la idea de enfermedades mentales como enfermedades del cerebro, algo fisiológico.

La reflexología rusa tuvo como exponentes a Bejterev (1857-1927) y Pavlov (1849-1936). Ambos coincidían en el rechazo del análisis de los fenómenos subjetivos y del método introspectivo y su substitución por el estudio de los fenómenos objetivos y el método de observación. Pavlov desarrolló lo que hoy se conoce como condicionamiento clásico (un estímulo neutro que no produce una respuesta, adquiere las propiedades de otro, el cual evoca una respuesta refleja (Fig. 2) (Orozco y Fosgado 2001).

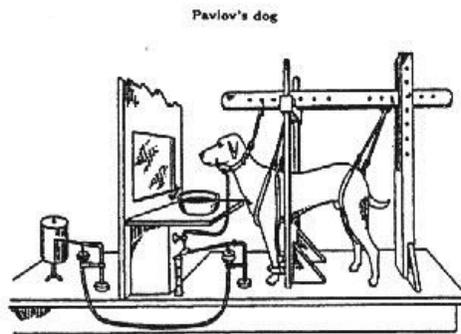


Fig. 2. Condicionamiento clásico de Pavlov.

Watson influenciado por las ideas de Pavlov y Bejterev considera que puede aplicar el reflejo condicionado para explicar la génesis de la conducta. En la década de 1910 lucha por una psicología que solo trabaje con variables objetivas y manipulables, para poder controlar científicamente la conducta de los organismo (incluido el hombre), es a partir de ese momento que el conductismo comienza a cobrar importancia dentro de la psicología ya que se reducía a la conducta manifiesta y observable del organismo.

El conductismo es la primera escuela psicológica americana y una manifestación típica de la cultura americana. Se basa en la defensa del carácter objetivo de la psicología, aplicación de los principios de la psicología animal a los seres humanos y rechazo de todo concepto de explicación mentalista (Caparros, 1990).

El fortalecimiento del conductismo (Hothersall, 1977) citado en (Orozco y Fosado 2001) ocurre con los trabajos de Edward Chace Tolman (1886-1961), Edwin Ray Guthrie (1886-1959), Clark Hull (1884-1952) y B. F. Skinner (1904-1990).

Edwin R. Guthrie (1886-1959), quien defiende el principio asociativo de la contigüidad o condicionamiento simultáneo como la ley fundamental del aprendizaje. Publicó en 1935 *The psychology of learning*. Edward Chase Tolman (1887-1959), profesor de la Universidad de Berkeley, defiende la existencia de variables intervinientes entre los estímulos y las respuestas en su obra *Purposive behavior in animals and men* (1932). Clark L. Hull (1884-1952), profesor en la universidad de Yale. Su intento fue hacer una ciencia exacta de la conducta de los mamíferos, incluyendo el hombre. Defiende la existencia de estados hipotéticos del organismo (17 postulados) para la explicación del comportamiento humano es su obra *Principles of behavior: An introduction to behavior theory* (1943) (García y Moya, 1992).

Burrhus F. Skinner (1904-1990) utiliza el condicionamiento operante, en el cual menciona que, si al emitirse una respuesta, el animal consigue lo deseado, tiende a que esta respuesta se produzca nuevamente, por consiguiente este deseo logrado por el animal es lo que Skinner definiría operativamente como la circunstancia que al seguir la respuesta del animal tiene un impacto en incrementar la respuesta, este condicionamiento sería la técnica de investigación de Skinner, haciendo uso de la caja de condicionamiento, que algunos llaman “caja de Skinner”. Descubre interesantes programas experimentales y una alta tecnología con lo que explica la adquisición y extinción de la conducta de los organismos. Se le considera como el mejor representante de interés práctico y utilitario de psicología americana y del conductismo.

## 1.2 Enfoque cognitivo conductual.

El interés por los procesos cognitivos reaparece en EEUU en la década de 1950, cuando empieza a ser cuestionado seriamente el conductismo.

Para poder dar los antecedentes de este enfoque tomaremos como referencia la escuela de Wurzburg con sus experimentos sobre el proceso del pensamiento; los experimentos de la gestalt sobre la percepción y el pensamiento y el enfoque genético de los procesos cognitivos de Piaget.

El surgimiento de otras disciplinas como las tecnologías cibernéticas, junto con la teoría de la comunicación, y la lingüística, son algunas de las causas de la crisis del programa de investigación conductista. (de Vega, 1986 Pozo, 1989, citado en: Abate, s/f).

El conductismo, sostenía entre sus postulados que los procesos cognitivos consistían en una caja negra donde lo observable eran las conductas que se realizan a posteriori de esos procesos. El cognitivismo pretende echar luz en esa caja negra y su objeto de estudio será esencialmente los procesos que allí se desarrollan.

De hecho, se considera psicología cognitiva la que empezó haciendo bajo la influencia de ciertos modelos científicos: cibernética, teoría de la información, ordenador, procesamiento de la información, teoría general de sistemas, etc. (García, 2005).

Hoy en día predomina la teoría computacional en la psicología cognitiva conductual, dirigiendo sus investigaciones a definir sus procesos mentales relacionados con el comportamiento (Fig. 3).

Utiliza la analogía mente-ordenador que se constituye como metáfora explicativa del funcionamiento de la mente. Supone considerar la mente como un sistema de procesamiento de la información que, como el ordenador codifica, retiene, y opera con símbolos y representaciones. La concepción del ser humano, como procesador de información se basa en esta analogía, y se adoptan programas de computador como metáfora del funcionamiento cognitivo humano (Abate, s/f).

Este fue un factor determinante dentro de la historia de la psicología cognitiva.

Por otra parte ante el rechazo de la teoría psicoanalítica, por sus limitadas aplicaciones en las organizaciones, el enfoque cognoscitivo comienza a tomar

fuerza. En 1948 cuando algunos conductistas inconformes con los alcances del enfoque deciden incorporar los aspectos cognitivos a la explicación del comportamiento, y realizan el simposium “Los mecanismos cerebrales de la conducta”. Posteriormente, y partiendo del ámbito clínico, Albert Eliis y Aaron Beck (citados en: Vargas y Velasco, 2002) entre otros, desarrollan con éxito terapias y evaluaciones desde la perspectiva cognitivo-conductual.



Fig. 3. Procesos mentales.

El hecho de contar con un enfoque psicológico en el que también se contemplara la cognición, resulto prioritario para algunos conductistas que encontraban limites para el uso aplicado de su conocimiento (principalmente esto sucedió en el área clínica). Así es como se creó el enfoque cognitivo-conductual y las diferentes técnicas que hoy se aplican con éxito.

El enfoque Cognitivo Conductual se destaca como aquella perspectiva teórica que estudia los procesos psicológicos que contribuyen a construir el conocimiento que las personas poseen del mundo y de sí mismas. Esta es una definición en sentido amplio y a los efectos de este trabajo se realizará un recorte para comprender los aportes que realiza específicamente la Psicología Cognitiva al aprendizaje.

Su objeto de estudio se refiere a los sistemas cognitivos, es decir trata de comprender los procesos psicológicos con los que los sujetos establecen sus relaciones, como por ejemplo la percepción, atención, memoria, razonamiento entre otros.

El modelo conductual parte de la base de que el comportamiento ha de ser

explicado en función de variables ambientales. Por lo cual la conducta es y debe ser observable, medible y cuantificable. Desde la aproximación cognitiva la conducta es explicada a través de una serie de procesos y estructuras psicológicas internas, siendo la conducta una función propia del mundo cognitivo de la persona.

Dicho lo anterior la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento y los pensamientos de los seres humanos que tienen al interactuar con el medio ambiente y otros organismos, siendo así su objetivo, analizar y modificar la conducta y el pensamiento.

## 2. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

### 2.1 Principales pioneros de la Psicología Organizacional.

Entre los años de 1900 y 1916 la psicología organizacional no tenía un nombre ya que en esa época los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el uso de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Pocos años después Bryan, (1904) en Muchinsky (2002) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana. Por lo tanto, hubo dos aspectos importantes para la evolución de esta disciplina; la psicología con intereses aplicados y la investigación pura, siendo el escenario principal el periodo que comprende las dos guerras mundiales.

Hay tres personajes que se destacan como los fundadores de la psicología organizacional:

- Walter Dill Scott publicó varios libros en los que sugería el uso de la psicología en la publicidad, en la motivación y en la productividad. (Aguilar, 2008). En 1901, dio una conferencia a favor de la psicología de la publicidad; a solicitud de la industria. En 1917, él y sus colaboradores publicaron "Aids in the Selection of Salesman", que dio la pauta para la investigación y práctica de la selección que se aplicó al ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial (Loran, 2001).
- Frederick W. Taylor: Inicia sus experimentos en la Planta de Midvale and Bethlehem Steel, a partir de los cuales desarrollará el concepto "scientific management". Señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente, si se evaluaban los recursos que posee la industria, propuso un sistema de observación y de análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción (Loran, 2001), además de que propuso métodos de trabajo, basados en 3 principios básicos: seleccionar los mejores hombres, instruirlos y dar incentivos.
- Hugo Münsterberg: Era un psicólogo Alemán el cual se interesaba en la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales

prácticos Muchinsky (2002). Publicó el primer texto de psicología organizacional “Psicología y Eficiencia Industrial” La eficiencia, según se definía ahí, implica los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo. Munsterberg también fue el primero en promover la aplicación de fondos gubernamentales en el área de la psicología industrial (Fig. 4).

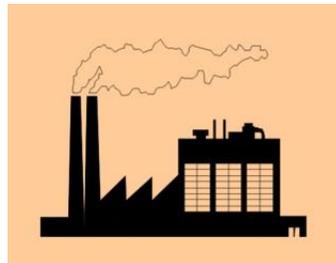


Fig. 4. Psicología Industrial.

## 2.2 Primera Guerra Mundial.

Posterior a estos pioneros hubo un evento imprescindible que influyó mucho para que la psicología organizacional se fuera desarrollando, hablamos de la Primera Guerra Mundial, en la cual se dio el auge al uso de pruebas psicológicas con el fin de clasificar y colocar a los militares.

Scott realizó investigación acerca de cómo mejorar la colocación del soldado en la armada. Enlistó y clasificó una diversidad de puestos, condujo evaluaciones del desempeño de oficiales y desarrollo listas de tareas y especificaciones de más de 500 puestos (Aguilar, 2008).

El ejército de Estados Unidos se vio en la necesidad de reclutar a soldados que se desempeñaran mejor, y para medir la inteligencia los psicólogos americanos elaboraron el Army Alfa y Army Beta esta prueba tuvo éxito, por lo que desarrollo el surgimiento de otras pruebas. La experiencia militar dejó como precedente el rápido aumento de las actividades de la psicología industrial, después de terminada la guerra. Los negocios, los sistemas escolares, y otros sistemas observaron la utilidad de los tests para la selección y clasificación de sus miembros, por lo que requirieron de inmediato técnicas más variadas y “perfectas” para realizarlas (Loran, 2001).

Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, James Cattell (otro alumno de Wundt) fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios de consultoría a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Ya terminada la primera guerra mundial y antes de comenzar la segunda guerra mundial también hubo acontecimientos importantes.

### 2.3 Segunda Guerra Mundial.

Se lograron enormes adelantos metodológicos en el área de la psicología organizacional en cuanto a los procedimientos de clasificación y valoración del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía). Dicha área se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales.

En 1945 la psicología industrial fue reconocida formalmente con el establecimiento de la división de psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association (Loran, 2001).

Skinner por estos años inició la discusión de las aplicaciones del análisis de la conducta a la industria. En 1971 al publicar su libro "Mas allá de la libertad y la dignidad" Skinner aboga por la aplicación de técnicas de modificación de conducta para motivar a la gente en las organizaciones. El éxito de las técnicas de modificación de conducta para el logro de estos objetivos fue demostrado mas tarde en los estudios realizados por Luthans & Kreitner (1975) and Frederiksens

(1982) (citados en: Loran, 2001). Modelos cognitivos tuvieron también relativa influencia en la psicología industrial a finales de esta década.

La psicología organizacional moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

En el marco del desarrollo de la psicología en general, la aparición del área tecnológica organizacional obedece a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquéllos relacionados con los medios de producción. “La psicología industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes” (Schultz, 1996, p. 7, citado en: Vargas y Velasco, 2002).

Bajo esta óptica hoy día ha surgido la **psicología organizacional** y los profesionales de esta área están encargados de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como el desarrollo de estrategias para incrementar el espíritu de equipo y la productividad, mejorar la calidad de los servicios de las industrias y cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación y colocación. Es decir que la tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar al capital humano con el que cuenta una organización (De la Fuente, 2008).

Entendiendo por Psicología Organizacional como: el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente (Vargas y Velasco, 2002).

Dentro de la misma, el psicólogo toma diferentes funciones como apoyo al desarrollo óptimo de esta, una de las principales y que nos interesa desarrollar con

base en nuestro objetivo es la capacitación, por lo que es importante retomar los hechos que han sido relevantes para el surgimiento de esta.

## 3. CAPACITACIÓN.

### 3.1 Antecedentes.

Se debe indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo, el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

En la Antigüedad (año 2100 a.C) la alfabetización sólo se daba a ciertos sectores sociales y la manera en transmitir el conocimiento era verbal de generación en generación, de esta manera se iban entrenando a las familias que se especializaba en algún oficio o actividad.

Los gremios constituyen la primer forma de concepto de empresa y dan origen a las agrupaciones de trabajadores, lo que hoy conocemos como sindicatos, dentro de estos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por personas que perseguían el mismo interés y se destacaba la ayuda mutua. Para formar un gremio existían tres factores importantes según Grados (2001):

*Maestro:* transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

*Aprendices:* recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.

*Oficiales:* eran quienes ya habían recibido un entrenamiento, aun cuando no eran capaces de desarrollar un oficio con eficacia requerida (Fig. 5).



Fig. 5. Capacitación.

Esta forma de organización la podemos observar en la enseñanza de los diferentes oficios que existen, ya que se tiene un maestro, el cual imparte su conocimiento para que así el aprendiz desarrolle las mismas habilidades y pueda ir perfeccionando una de ellas.

Por otra parte con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial – primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible (Siliceo, 1986).

Conforme los empresarios se fueron dando cuenta en el crecimiento y desarrollo que tenían sus empresas les fue necesario entrenar a los trabajadores no solo en la tarea que tenían que realizar sino también en otro tipo de actividades y con la implementación de nuevas máquinas se propició una gran demanda de mano de obra capacitada.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), se tuvo que entrenar a las personas en diferentes tipos de actividades a pesar de las que realizaban cotidianamente, esto desempeñó un papel importante en la mujer, ya que los hombres jóvenes y en edad habían partido a la guerra, con esto de nuevo la capacitación tuvo un giro. En Estados Unidos de América se desarrolló una fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “*método de los cuatro pasos*”: *explicar, demostrar, ejecutar y verificar* (Grados, 2001).

Y con estos pasos se muestra claramente los principios fundamentales del aprendizaje, tomando en cuenta que la motivación, la ejercitación, estímulos apropiados y el reforzamiento son aspectos importantes para que se de este.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. En un inicio la capacitación se creó con la finalidad de incrementar la productividad, tomándose en cuenta para su aplicación el ambiente, condiciones del trabajo, motivación y la fatiga en el rendimiento humano.

Con el crecimiento de la industria fue necesario que las personas estuvieran suficientemente capacitadas para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo. Por lo que la capacitación fue un factor importante para aumentar la productividad en la empresa, en México se institucionaliza la capacitación en 1970, estableciéndose las primeras normas jurídicas y disposiciones legales al respecto en la Ley Federal del Trabajo, que por primera vez considera la capacitación como un derecho (Camarena, 1997).

### 3.2 Definición de capacitación.

La capacitación es una de las principales actividades de las empresas, incluyendo la de los sectores privados y público (gobierno). Se trata de una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados; los nuevos trabajadores deben aprender a realizar las tareas que se les asignan, mientras que aquellos con experiencia necesitan adaptarse a los cambios en el trabajo. También se hace la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto.

Etimológicamente el término capacitación viene del verbo latino “capare” o dar cabida, que en la actualidad se emplea como adjetivo de “capacidad” para hacer algo y como “capacitación” al acto y efecto de volver capaz a alguien (Reyes 1986, citado en: Orozco y Foscardo, 2001).

Calderón (1992) coincide con Marroquín (1978; citado en: Garduño y Pilloni, 2001), al definir la capacitación como una actividad sistemática encaminada a brindar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar las actitudes de los individuos, y además agrega que: a) la capacitación es un proceso educativo; b) está dirigida a desarrollar habilidades y adquirir conocimientos; c) se imparte de forma extraescolar y está dirigida específicamente a trabajadores; d) forma parte de la educación y formación integral de los trabajadores tendiente al cambio personal; e) tiene que ser planeada y diseñada para lograr los objetivos organizacionales; y f) está orientada a la inducción, la promoción, y al desempeño directo en el trabajo.

Tipos de capacitación.

Se pueden mencionar diferentes tipos de capacitación dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo bajo el contexto laboral; por mencionar algunos encontramos:

- Capacitación inductiva: se establece cuando se va a preparar a algún candidato para que inicie su rutina de trabajo.
- Capacitación preventiva: se refiere a desarrollar las habilidades y actitudes que se requieren para que un trabajador responda a nuevos procesos, áreas o cambios que se requieren en una organización.
- Capacitación correctiva: se refiere al aprendizaje que las personas necesitan adquirir para que no genere incumplimiento por falta de destreza.
- Capacitación para la actualización: este va dirigida a los trabajadores que ya se encuentran laborando en la empresa y los cuales necesitan desarrollar nuevas habilidades para el mundo cambiante.
- Capacitación para generar y/o apoyar cambios: es aquella que se requiere para el beneficio de la organización.
- Capacitación para el desarrollo: va encaminada a acciones formativas que permitan al trabajador crecer en forma personal.

La capacitación desde la perspectiva psicológica, es el conjunto de procedimientos empleados para perfeccionar las actividades laborales de cada sujeto acorde con los objetivos de la organización (Fig. 6)(Orozco y Fosgado, 2001).



Fig. 6. Capacitación Presencial

### 3.3 La inserción de la capacitación presencial en las organizaciones.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como una estrategia que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer la información teórica, técnica y práctica necesaria para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia (Arzola, 2008).

De forma general, se puede decir que la capacitación tiene por objetivos:

- Incrementar la información y habilidades de los trabajadores contribuyendo a un uso más eficiente de los recursos, para poder ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorando con esto sus niveles de vida.
- Abrir canales a los trabajadores para una participación más activa y creativa en el proceso de producción; y para desarrollar su adaptación ante los retos del cambio tecnológico y las transformaciones de las estructuras productivas.

- Contribuir al incremento de la productividad y al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función dentro de un entorno propicio para su realización personal en el trabajo.

La capacitación como gestión del psicólogo debe promover el desarrollo integral del personal, logrando así el desarrollo de la empresa, de acuerdo a los objetivos que ésta se haya propuesto; también debe alcanzar en los trabajadores un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Por lo tanto la capacitación juega un papel sumamente importante dentro de las organizaciones debido a que debe centrarse en el aprendizaje que tiene el personal y así mismo esperar nuevas conductas y pensamientos. Por lo que sus principales objetivos son: perfeccionar aptitudes, impartir conocimientos y modificar actitudes.

Técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje.

La capacitación por su parte cuenta con una serie de técnicas y métodos de enseñanza aprendizaje (Fig. 7).

Existen diferentes técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje las cuales se aplicarán de acuerdo a los objetivos del tema, al grupo que se impartirá, como también al número de participantes y las condiciones del lugar. (CAPINTE, S. C., 1995; Aprende Capacitadores, S.C., 1995) y pueden ser las siguientes (Orozco y Fosco, 2001):

*Método expositivo:* el instructor es responsable de la enseñanza

*Método participativo:* la enseñanza recae en el participante y el instructor se convierte en asesor.

*Método demostrativo:* la enseñanza recae en el participante pero es entrenado en el puesto y el instructor se vuelve facilitador.

*Método individualizado:* el instructor se convierte en guía y la enseñanza es totalmente responsabilidad del participante.

## INTRUCCIÓN ORAL.

Es el método más común en capacitación es prácticamente como una clase. Dentro de esta se encuentra la conferencia, prácticas y supervisión en el trabajo.

Conferencia: se apoya en materiales impresos y audiovisuales sobre todo se toma en cuenta para un gran número de asistentes.

Prácticas: dentro de una situación ficticia los participantes participan con la finalidad de detectar inmediatamente las aptitudes de los participantes.

Supervisión en el trabajo: prácticamente es lo mismo que el punto anterior a diferencia que en esta técnica el instructor y el asistente tienen un contacto más estrecho corrigiendo casi al mismo tiempo las conductas de interés.

## MODELAMIENTO Y MOLDEAMIENTO

Cuando el especialista está pendiente de la ejecución del trabajo existe una corrección continua, esto garantiza un mayor margen de solución de problemas diferentes pero relacionados al puesto.

Las técnicas ya mencionadas no dejan de ser importantes ya que parten de los principios del aprendizaje, sin embargo existe una técnica de enseñanza que hizo conjunto con la tecnología de su época por lo cual juega un rol importante dentro de la capacitación, por lo que consideramos necesario abarcar esta técnica en el siguiente punto de una manera más amplia, por ser uno de los principales argumentos de la capacitación no presencial.



Fig. 7. Tipos de aprendizaje

### 3.4 Instrucción programada.

#### 3.4.1 Antecedentes.

Los antecedentes históricos se remontan hasta los primeros sofistas de Grecia. Uno de los primeros programadores fue Sócrates, que elaboró un programa para enseñar la geometría, incluido por Platón en el dialogo Menón. Sócrates tenía la costumbre de guiar a sus discípulos hacia los conocimientos, conduciéndolos, por medio de la conversación, a lo largo de un itinerario que iba de hecho en hecho y profundizando cada vez más (Lysauhrty, 1982).

En 1926, Sidney L. Pressey, psicólogo de la Ohio State University, publico sus estudios iniciales sobre la primera máquina de enseñanza reconocida. El modelo de Pressey se diseño originalmente como una máquina examinador, que presentaba una serie de preguntas a un alumno, informándole inmediatamente después si su respuesta era correcta o incorrecta. Un tablero verificaba la cantidad de errores, pero la máquina no presentaba la siguiente pregunta hasta que se hallara la respuesta correcta, a pesar de que este método era bastante rudimentario, **Pressey logro demostrar que mientras más se insista al alumno de encontrar la respuesta correcta mayor aprendizaje tendrá.**

Las maquinas de Pressey tenían 3 características fundamentales: a) la participación activa y constante del alumno; b) la corrección o confirmación inmediata; y c) la recompensa en caso de acierto y la posibilidad de que la respuesta del alumno regulen la velocidad, y en algunos casos la secuencia de la instrucción por motivos de aquella época existieron dos factores importantes que detuvieron el avance de esta nueva forma de enseñanza, la primera: no se tomaron las medidas para la programación sistemática de las materias que debían enseñarse en esta máquina y, en segundo lugar, los comienzos de la depresión económica y sus efectos sobre las condiciones sociales y la educación, ocasionaron un ambiente desfavorable para una revolución industrial en las escuelas de la nación. En 1934, James K Little, un asociado de Pressey llegó a la

conclusión de **que los alumnos avanzaban considerablemente cuando se le informaba inmediatamente de la exactitud de sus respuestas pregunta por pregunta en las pruebas.**

En 1954, la situación había cambiado, los conocimientos más amplios sobre las ciencias de la conducta, sobre todo en lo que se refiere al análisis de la conducta de aprendizaje, y la gran demanda de educación a una escala sin precedentes, que presionó todas las fuentes educativas, crearon un conjunto muy diferente de circunstancia. En este nuevo clima, dos psicólogos de Harvard, B. F. Skinner y James G. Halland, inventaron métodos de autoinstrucción que han servido a las generaciones actuales como bases para sus propias incursiones en el aprendizaje programado (Lysauhrty, 1982).

B. F. Skinner se considera como el padre del movimiento contemporáneo de la instrucción programada. En 1954 publicó el trabajo “La ciencia del aprendizaje y el arte de enseñar”, en el cual le da un nuevo impulso a las ideas de instrucción programada.

Las ideas de Skinner acerca de la máquina de enseñar (Fig. 8) se basan en gran parte de sus detenidas investigaciones sobre las técnicas de refuerzo para adiestrar animales en el laboratorio de psicología. Una de sus ideas nuevas e importantes fue que **toda materia enseñada podía dividirse para su análisis en un gran número de pequeñas etapas que constituían una aproximación sucesiva hasta lograr el dominio total del tema.** Después surgió la idea de que era posible desarrollar y perfeccionar una secuencia optima de etapas registrando detalladamente las reacciones del alumno medio, a una versión preliminar de un programa de instrucción. Juntas, estas dos ideas abarcan gran parte de lo que se llama hoy instrucción programada (Lumsdaine, 1965).



Fig. 8. Máquinas de enseñar

Skinner está interesado más por la máquina de enseñar que por la instrucción. Sin embargo, es necesario reconocer que en Skinner **la instrucción programada reconoce explícitamente un fundamento psicológico: el aprendizaje por condicionamiento.**

En el fondo de cualquier programa de aprendizaje se encuentra lo que Skinner denomina como reforzamiento. Se trata de un reconocimiento o de una recompensa de alguna índole para mostrar que un organismo ha ejecutado algo satisfactoriamente.

El aprendizaje programado ha hecho hincapié en este tipo final de reforzamiento; refuerza al alumno primordialmente, haciéndole que se familiarice con lo acertado de su esfuerzo de aprendizaje. Mencionaremos algunas generalizaciones que surgen de la teoría, concerniente al aprendizaje programado (Lysauhrty, 1982):

- 1) Un individuo aprende, o modifica su modo de actuar, observando las consecuencias de sus actos.
- 2) Las consecuencias que fortalecen las probabilidades de repetición de una acción se denominan reforzamientos.
- 3) Cuanto más inmediatamente siga el reforzamiento a la ejecución deseada, tanto más probable será que se repita la conducta de que se trata.
- 4) Cuanto más frecuentemente se produce el reforzamiento, tanto más probable será que el estudiante repita sus acciones.
- 5) La ausencia o incluso el retraso del reforzamiento posterior a una acción, hace disminuir las probabilidades de que se repita.
- 6) El reforzamiento intermitente de un acto aumenta el tiempo que un alumno dedicará a una tarea, sin recibir más reforzamientos.

- 7) Conducta de aprendizaje de un estudiante puede desarrollarse o moldearse gradualmente, mediante reforzamiento diferencial – o sea, reforzando las conductas que deben repetirse y evitando reforzar las acciones indeseables.
- 8) Además de hacer más probable la repetición de una acción, el reforzamiento aumenta las actividades de un estudiante, acelera su ritmo e incrementa su interés por aprender. Puede decirse que estos son los efectos de motivación del reforzamiento.
- 9) La conducta de un estudiante puede convertirse en un patrón complejo, moldeando los elementos simples de dicho patrón y combinándolos en una secuencia en cadena.

#### 3.4.2 Definición y características de la Instrucción Programada.

**La instrucción programada consiste en individualizar el aprendizaje controlando la interacción directa con el programa donde el estudiante emite una respuesta y recibe una retroalimentación de forma inmediata, el aprendiz nivela su aprendizaje a su ritmo ajustándose a su capacidad y motivación.**

##### Características de la Instrucción Programada

Se tienen principalmente dos versiones: a) la instrucción por computadora y b) el programa realizado con material fungible (textos programados, módulos de instrucción).

Si se considera a Skinner como el iniciador contemporáneo de la instrucción programada, se tiene que su sistema de instrucción reconoce como fundamentos psicológicos los siguientes principios:

- a) Principio de la participación activa: el alumno debe actuar mientras está aprendiendo, para lo cual hay que interesarlo previamente en el aprendizaje que va a acontecer.

- b) Principio de las etapas breves: las dificultades son fácilmente vendibles si se acometen en pequeños pasos; cuanto más cortas sean las etapas, mayores probabilidades hay de superarlas con éxito.
- c) Principio de la progresión graduada: las etapas han de encadenarse de forma que lleven al sujeto a un comportamiento cada vez más complejo.
- d) Principio de la comprobación inmediata: en el aprendizaje humano, el simple hecho de conocer la solución inmediatamente después de haber respondido, constituye un refuerzo muy poderoso.
- e) Principio de la adaptación personal: el sujeto determina su propio ritmo de aprendizaje, según sus características y posibilidades personales.
- f) Principio de la eficacia del éxito: hay que procurar que el sujeto logre éxitos parciales y constantes en su aprendizaje, como el medio más eficaz de conseguir mantener la motivación.

Caballero 2002 menciona otro principio de aprendizaje fundamental para la IP de Susan Meyer (1971), *mínimo de error*: a través de un buen arreglo del programa y por medio de pruebas y revisiones del mismo, se debe reducir al mínimo la probabilidad de que se presenten errores por parte del participante.

Caballero (2002) menciona que se ha desarrollado una forma de presentación de los contenidos del aprendizaje que conocemos como programación y tiene las siguientes características:

- La materia se descompone en pequeños pasos relacionados que se denominan cuadros o ítems.
- Cada cuadro exige una respuesta o actuación del alumno, lo cual evita la lectura superficial y precipitada. El tipo de respuesta varía según la programación adaptada.
- El estudiante puede comprobar inmediatamente lo adecuado a su respuesta. Esta posibilidad confiere a cada cuadro un refuerzo inmediato y a todo el programa una retroalimentación constante. Para conseguir estos

reforzadores del aprendizaje, se procura que el diseño del programa permita obtener un elevado número de respuestas positivas.

- Todo programa se adapta a la población a la que va destinado mediante un proceso de investigación previo. Son los propios estudiantes quienes determinan la conveniencia del programa, no el programador.
- Cada estudiante puede avanzar a su propio ritmo, independientemente del grupo.
- Los pasos se ordenan gradualmente y en muchos casos, según un orden creciente de dificultad.
- En la redacción del programa se eliminan los elementos accesorios y perturbadores, sin que por ello se olviden los principios didácticos que lo hagan agradable.
- Los puntos clave de la materia se refuerzan especialmente.
- La materia y los objetivos perseguidos en ella determinan la técnica de programación más adecuada.

### 3.4.3 Tipos de instrucción programada.

Existen dos variedades de enseñanza programada, la programación lineal y ramificada, comenzaremos por explicar la primera Smith (1990):

#### **Programación Lineal**

La programación lineal que surge a partir de los estudios de Skinner consiste en presentar de manera consecutiva el material, emplea cuadros o estructuras que son muy simples que contienen información limitada y centrada; lo que permite que el alumno avance a su propio ritmo y recibe indicación inmediata si su respuesta es correcta o no.

Los autores Kay, Dodd y Sime (1970) mencionan las siguientes características de la programación lineal:

- A. El material es dividido en una serie de pequeños ítems relacionados (denominados cuadros).

- B. Cada cuadro proporcionaría información a un alumno, solicitándole una respuesta explícita, por lo general escrita; Skinner la denomina “respuesta construida”.
- C. Los ítems son lo bastante simples como para que casi todos los alumnos respondan correctamente.
- D. En cuanto un alumno ha respondido, se le indica la respuesta correcta.

### **Programación ramificada**

La instrucción programada ramificada, fue propuesta por Norman Crowder (citado en Decote, 1966; citado en: Caballero, 2002) para dar solución al problema de las diferencias individuales tanto en la capacidad de asimilación como en la información que el estudiante posee al momento de estudiar el programa.

Este programa a diferencia del anterior muestra diferentes opciones de respuesta, una vez que el alumno selecciona la respuesta que es correcta se le permite avanzar al siguiente nivel, de lo contrario, si la respuesta es incorrecta el sistema de manera automática muestra el por qué la respuesta fue errónea por lo que envía al alumno a leer de nuevo la información y la misma pregunta con sus opciones se hará presente hasta que el alumno elija correctamente la respuesta y así podrá seguir avanzando de nivel.

#### 3.4.4 Instrucción programada por computadora (IPC)

La instrucción programada por computadora tiene la característica de usar a las **computadoras** como máquinas de enseñanza. Esta forma de instrucción incluye varios aspectos importantes. Primero, el contenido a enseñar es analizado y agrupado en una secuencia bien organizada. Segundo, el material instruccional se divide en segmentos discretos. Tercero, los participantes están activos todo el tiempo durante la sesión de instrucción. Cuarto, conocimiento inmediato de la respuesta del estudiante. Los aprendices construyen cada respuesta y progresan en el programa a su propio ritmo. Como una técnica instruccional la IPC tiene varias ventajas. Los individuos tienen confirmación inmediata de sus respuestas

así que pueden corregirlas cuando sea necesario. Los participantes están activos todo el tiempo al emitir respuestas frecuentes y recibir retroalimentación inmediata. IPC toma en cuenta las diferencias individuales en la velocidad del aprendiz.

El tipo de programa instruccional es otro aspecto en el diseño y desarrollo de programas de enseñanza computarizados. Existen cuatro tipos de programas para la instrucción: tutoriales, ejercicio y práctica repetitiva, simulaciones y juegos instruccionales (Yaber, 2002).

A continuación se dará una breve descripción de cada uno.

*Tutoriales:* se proporciona información para ampliar destrezas y habilidades en el estudiante, retroalimentación y se adapta la instrucción de acuerdo a las respuestas.

*Ejercicio y práctica repetitiva:* este tipo de instrucción ayuda al aprendiz a mantener y mejorar el aprendizaje adquirido previamente, particularmente que desempeña en actividades que necesitan rapidez y fluidez.

*Simulación:* consiste en presentar una situación no real, en donde el aprendiz desarrolla nuevas habilidades para solucionar un problema en una situación controlada. La simulación puede aclarar, simplificar, dar velocidad o tener una experiencia segura para el aprendiz en la tarea real.

*Juego instruccional:* mediante la práctica y el juego se desarrollan las destrezas, al mismo tiempo estos juegos utilizan simulación y tutoría.

En la instrucción asistida por computadora el estudiante interactúa de forma individual con la computadora y tiene que emitir respuestas ante todas las preguntas que se le presentan recibiendo retroalimentación inmediata.

El computador personal permite variaciones técnicas en el proceso instruccional, que no son posibles con los materiales impresos. El acceso y costos reducidos también contribuyen a que los computadores personales sean más atractivos para aplicaciones instruccionales. Los costos de programación en términos de tiempo y

recursos son uno de los obstáculos para un mayor desarrollo de la IPC pero los resultados en algunas áreas han resultado beneficiosos (Shimoff & Catania, 1995: en Yaber, 2000).

De esta manera la IPC ha ganado terreno en las organizaciones dentro del área de capacitación, ya que representa reducción de costos y tiempo, y es a partir de este tipo de de instrucción que surge la capacitación no presencial.

## 4. NUEVAS FORMAS DE CAPACITACION.

En la actualidad la computadora ha sido un factor esencial como vía para facilitar el aprendizaje, viéndolo reflejado en un principio en el ámbito escolar y posteriormente en el ámbito laboral.

La capacitación como actividad indispensable y necesaria para un mejor resultado del desempeño de los empleados se ha visto en la necesidad de hacer uso de la computadora para impartir la respectiva capacitación haciendo uso de la instrucción programada.

### 4.1 Antecedentes.

No podemos hablar de nuevas formas de capacitación sin prestar atención a los antecedentes ya mencionados en cuanto a los estudios de Pressey y Skinner, quienes fueron los precursores de la instrucción programada, sin embargo, consideramos importante hablar de la tecnología, ya que es a partir que con el uso de la computadora y la instrucción programada se abre una gran oportunidad para las organizaciones en la capacitación.

Mencionaremos brevemente los eventos más importantes de la instrucción programada para poder partir al uso de la tecnología; teniendo como raíces la primera máquina de enseñar de Skinner, ofrece ventajas con respecto a la instrucción tradicional, por que establece una dinámica de comunicación diferente a la de salón de clases.

En la instrucción asistida por computadora el estudiante interactúa de forma individual con esta y tiene que emitir respuestas ante toda las preguntas que se le presentan recibiendo retroalimentación inmediata.

Cabe mencionar que solo consideraremos como instrucción programada a los programas de enseñanza que respeten los cuatro principios de aprendizaje

derivados de la tecnología instruccional: respeto al ritmo individual, respuesta activa, mínimo de error y conocimiento de resultados.

Pasaremos a dar una breve reseña de cómo la tecnología se implementó en el ámbito educacional (Fig. 9) ya que en esta área fue donde surgió principalmente la tecnología para la enseñanza.

En trabajos realizados por De Pablos (1994, en: Chacón, 2009) siguiendo un criterio cronológico se establecen 5 décadas en el desarrollo de la tecnología educativa, estas son:

- 1) En la década de 1940 el desarrollo se centra en la formación que se diseña por y para el mundo militar, por medio de los recursos audiovisuales.
- 2) La década de 1950 está marcada por los trabajos de skinner sobre condicionamiento operante aplicados a la enseñanza programada.
- 3) Durante la década de 1960 se produce el despegue y expansión de los medios de comunicación social, con una revisión de la teoría de la comunicación que contempla ya la aplicación de los medios en la educación.
- 4) La década de 1970 es la del desarrollo de la informática, son los años en los que se produce el intento de implantación de la enseñanza asistida por ordenador y de la enseñanza programada.
- 5) Durante la década de 1980 se inicia el desarrollo, que en parte continúa en la actualidad de los soportes informáticos y audiovisuales que tiene como objetivo interacción persona-sistema.

Por lo anterior consideramos que a partir de que los ordenadores sobrepasaron sus roles tradicionales como herramientas de cálculo o procesador de textos convirtiéndose en herramientas de procesamiento y transmisión de información, es donde la instrucción programada juega un rol importante para realizar programas de capacitación no presencial y de esta manera minimiza las barreras de tiempo y

espacio, ayudando al logro de facilitar la comunicación entre personas, **empresas** e instituciones educativas.



Fig. 9. Tecnologías en la educación.

## 4.2 Capacitación no presencial.

Rojas y Olmos (s/f) mencionan que la revolución tecnológica se caracteriza por tener impacto en todas las esferas de la actividad humana y porque tanto su materia como su producto es la información. Este rasgo caracteriza la naturaleza de los cambios tecnológicos actuales que se relacionan fundamentalmente con el tratamiento de la información. De este modo, la capacitación modalidad a distancia se caracteriza, como tecnología de gestión, en tanto propone, de manera novedosa y creativa, un cambio que afecta la actividad desarrollada hasta el momento, y se establece como una promisorio respuesta frente a los desafíos actuales.

### 4.2.1 Antecedentes.

Las máquinas de enseñar se desarrollaron a partir del auge de la psicología del aprendizaje y con esta la instrucción programada, lo cual se retomó por parte de las organizaciones tiempo después para entrenar a su personal. Podemos destacar que en 1960 se dio una conferencia en Ann Arbor titulada “Instrucción programada: principios de desarrollo y aplicaciones industriales”, en la que participaron B. F. Skinner, Arthur, A. Lumsdaine, Robert Glaser y John Hughes, estuvieron muchas empresas importantes, por mencionar las precursoras de la instrucción programada fueron la Eastman Kodak y la IBM, dieron a conocer los beneficios de la instrucción programada aplicada en sus empresas (Ofiesh, 1973).

Una vez que se dan a conocer los beneficios de la instrucción programada, varias empresas comenzaron a desarrollar la instrucción programada, algunos de los temas eran ventas, enseñar matemáticas, electrónica y pericia para solucionar conflictos.

A partir de estos acontecimientos dentro de las organizaciones se comienza un desarrollo a paso lento de la implementación de la IP sin embargo en la actualidad el uso de las tecnologías y su evolución dan una pauta importante para implementar la capacitación no presencial.

#### 4.2.2 El aprendizaje electrónico como nueva forma de capacitación.

Consideramos importante hablar del aprendizaje electrónico como una nueva modalidad de capacitación a distancia; teniendo esta como antecedente a la educación a distancia, la cual soluciono problemas típicos de la educación tradicional, dando auge al desarrollo de nuevas alternativas de aprendizaje.

Bustos, 2006 menciona lo siguiente: “Nipper (1998, en Lou, Bernard y Abrami, 2006) categoriza los tipos de educación a distancia en tres generaciones. En la primera se encuentran la educación por medios impresos. En la segunda generación se le unen a los medios impresos la TV y radio, audio y videocasetes, con un soporte mayor a los estudiantes. La tercera generación correspondería a la invención del hipertexto y el uso de la teleconferencia. Taylor (2001, en Lou, Bernard y Abrami, 2006), agrega a esto la cuarta generación, del aprendizaje flexible (CMC y cursos accesibles por internet) y la quinta generación, de los multimedia interactivos en línea y de los centros de recursos de internet”.

Podemos entender que a partir del desarrollo de la tecnología de la información, el surgimiento continuo de herramientas para el aprendizaje hacen posible el surgimiento del aprendizaje electrónico.



Fig. 10. Aprendizaje electrónico.

Colvin define el aprendizaje electrónico como: “la instrucción desarrollada para computadoras, CD-ROM, Internet, diseñada para el aprendizaje individual o para objetivos organizacionales” (2003, citado en: Torres 2007).

El e-learning, traducido al español se entiende como “aprendizaje electrónico” por lo tanto la transmisión de cualquier información se hace de manera electrónica, por medio de redes para diseñar, administrar, seleccionar, entregar y ampliar las posibilidades formativas.

Torres (2007) menciona las características que un curso de aprendizaje electrónico debe de reunir:

- contenidos relevantes acordes al objetivo de aprendizaje.
- uso de métodos instruccionales con ejemplos y prácticas que ayuden al aprendizaje.
- Construir aprendizaje y habilidades ligadas a objetivos particulares de aprendizaje.
- **Usar elementos multimedia.**

Teniendo estas características presentes hacemos énfasis en la parte tecnológica de la capacitación, por lo tanto, no podemos dejar de lado la parte psicológica como parte fundamental para una exitosa capacitación no presencial, con esto damos por entendido que se requiere trabajar de manera conjunta tanto como diseñadores gráficos, ingenieros en sistemas y **psicólogos**, estos últimos son los que realizan el programa con la información requerida y necesaria para cubrir con los objetivos de aprendizaje, partiendo de las teorías de aprendizaje, es como consideramos que la instrucción programada es una técnica viable para ser usada

en la modalidad de aprendizaje electrónico para brindar capacitación no presencial.

#### 4.3 Beneficios de la capacitación no presencial.

La necesidad de capacitar, hasta nuestros días sigue siendo parte fundamental de las organizaciones, y es más que cierto que por el ritmo de vida que tenemos, existen deficiencias para que su personal sea capacitado, por mencionar, el tiempo que se requiere, los costos que esta genera, etc; justamente estas limitantes es lo que permite a la capacitación no presencial ser cada vez más usada por las organizaciones por sus siguientes beneficios:

- a) Reducción de costos: ya no es necesario pagar viáticos, instructores, papelería, renta de sala de capacitación, etc.
- b) Administración de tiempos: el capacitando autorregula su tiempo, es decir, se asigna una hora determinada para tomar la capacitación dentro de sus horas laborales, evitando que el trabajador se desplace lo que permite que la empresa no tenga ausencia por periodos largos.
- c) Autorregulación de aprendizaje: el capacitando decide a que ritmo quiere aprender, esto es fácil dado que los contenidos son más prácticos de asimilar, ya que son estructurados por bloques pequeños y de corta duración.
- d) Adaptación rápida del nuevo ingreso: se les instruye de manera eficaz de las actividades a realizar, las políticas y modos de operar de la empresa.
- e) Independencia geográfica: por medio de la accesibilidad del Internet podemos reunir al personal que se encuentra en diferentes estados para poder recibir la capacitación.
- f) Distribución a mayor escala: se imparte a una gran cantidad de empleados sin las limitaciones físicas de un aula, y el contenido es reutilizable.
- g) Contenidos actualizados: la tecnología permite que los contenidos sean actualizados instantáneamente, esto facilita que los empleados tengan información correcta y actual de sus puestos a desempeñar.

Por estos motivos se está apostando fuertemente a las ventajas del aprendizaje electrónico ya que se aprovecha mejor el tiempo disponible, se optimizan los procesos de aprendizaje, maximiza los resultados utilizando adecuadamente los recursos tecnológicos y rompe con las barreras geográficas (Fig. 11).



Fig. 11. Conexión en diferentes partes del mundo.

En México existen muy pocos estudios dirigidos a conocer el estado que guarda el aprendizaje electrónico, en una encuesta realizada por Heredia (2006, citado en: Barrón, 2008) se menciona que la capacitación no presencial ha ido incrementando de forma gradual, los encuestados mencionan haber tenido un impacto positivo en la eficacia de su personal, lo cual posibilita una efecto positivo en el desarrollo de habilidades y el desempeño de los trabajadores.

Un dato sobresaliente de esta encuesta, fueron los resultados en cuanto a la reducción de gastos, ya que más de la mitad de los encuestados mencionó haber tenido una reducción significativa en sus costos de entrenamiento, después de que introdujeron capacitación por aprendizaje electrónico.

A pesar de que no existe mucha teoría sobre esta modalidad, es un hecho que por lo que se observa en Internet existen diferentes consultorías que prestan sus servicios para impartir este tipo de capacitaciones.

El desarrollo de las tecnologías de la información en el siglo XX ha generado nuevas oportunidades y desafíos en el ámbito organizacional. Nuevas formas de desarrollar aprendizajes y competencias en los capacitandos se abren, al contar

con tecnologías que permiten almacenar, modificar y movilizar la información a grandes distancias.

Partiendo de los beneficios que brinda la capacitación a distancia mediante el aprendizaje electrónico y tomando la relevancia de las teorías del aprendizaje, en la instrucción programada y el uso de la tecnología es lo que nos permite proponer el siguiente programa de capacitación a distancia.

Lo que nos permite cubrir con las demandas y necesidades que las empresas presentan por el estilo de vida.

## 5. MANUAL DE RECLUTAMIENTO PARA LA VACANTE DE CHOFER VENDEDOR

### 5.1 Introducción.

El siguiente programa tiene como objetivo dar a conocer el proceso de reclutamiento que se llevan a cabo dentro de la empresa V&A (caso ficticio en cuanto al proceso de capacitación de una empresa) para la vacante de chofer vendedor, así como también mostrar el conocimiento y las habilidades necesarias de un reclutador, por lo tanto, los temas a tratar serán los siguientes:

1. *INFORMACIÓN Y HABILIDADES BASICAS DE UN RECLUTADOR*
2. *PERFIL DE LA VACANTE*
3. *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN V&A*
4. *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA CHOFER VENDEDOR*
5. *PROCESO DE CONTRATACIÓN*
6. *ENTREGA DE EXPEDIENTES*
7. *EJERCICIOS*

### INFORMACIÓN Y HABILIDADES BASICAS DE UN RECLUTADOR.

Inicialmente se realiza la publicación de la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento, empezaremos por mencionar las fuentes electrónicas: OCC, EMPLEO.GOB, COMPUTRABAJO, ZONAJOB, BUMERAN y la página de la empresa: [www.v&a.com.mx](http://www.v&a.com.mx) , cabe mencionar que la empresa proporciona las claves para acceder a esta página.

Otras fuentes de reclutamiento son las físicas, como: Periódicos, ferias de empleo y boletines.

En caso de ser necesario la radio es otra fuente de reclutamiento.

La vacante se publica de acuerdo al perfil de la misma, el cual se te mostrara en el siguiente capítulo.

El instrumento clave para la selección del personal será a través de la entrevista por competencias, **ya que** ahora se debe analizar si la persona es “capaz de

hacer”, si tiene buena actitud y si comparte los valores de la empresa independientemente de su profesión y nivel de estudios.

¿En que consiste?

La entrevista por competencias, nos permite extraer experiencia no sólo de trabajos anteriores sino de la vida misma del solicitante.

La clave está en hacer preguntas estructuradas basadas en su experiencia respecto a situaciones laborales o personales y de esta manera se detecta la habilidad y la capacidad de cómo actuó ante cierta situación, por esto, es importante analizar de manera previa el perfil de puesto. Ya que de esta manera podremos saber si el candidato cubre con las competencias solicitadas

Por ejemplo, si vas a contratar a un vendedor y estas interesado en evaluar la atención al cliente, podrías preguntar: Cuando se te presentó un cliente molesto por haber recibido un mal servicio, ¿qué hiciste?

Esta pregunta te permite evaluar si ha atendido y sabe atender a un cliente difícil.

La entrevista por competencias se llevara a cabo mediante el método STAR

<b>Situación</b>	<b>Tarea</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
El reclutador realiza preguntas claras sobre una situación donde se ha desempeñado	Se pregunta de manera más clara las tareas que conlleva la situación	Se realizan preguntas de forma más concreta sobre sus experiencias y comportamientos personales en relación a las tareas desempeñadas	Se realizan preguntas para conocer los resultados alcanzados

La entrevista es una forma de recopilación que hace las veces de “evidencia” sobre comportamiento, desempeño, y habilidades.

Para iniciar la entrevista es importante tener el conocimiento del perfil de la vacante que vas a manejar ya que esto ayudará a tener una elección estratégica del candidato.

## **5.2.- PERFIL DE LA VACANTE.**

---

El perfil de la vacante es importante en el proceso de reclutamiento, dado que nos dará la facilidad de encontrar al candidato indicado.

### **REQUISITOS:**

- BACHILLERATO TRUNCO Y/O TERMINADO
- EDAD DE 20 A 40 AÑOS
- EXPERIENCIA EN VENTAS MIN 6 MESES
- SEXO MASCULINO
- MANEJO DE CAMIONETA 3 ½ Y 1 TON.
- LICENCIA VIGENTE

Es importante que como reclutador manejes perfectamente cuales son los beneficios que la empresa ofrece ya que es una manera en la que puedes hacer que tu candidato se interese por tu vacante.

### **OFRECEMOS:**

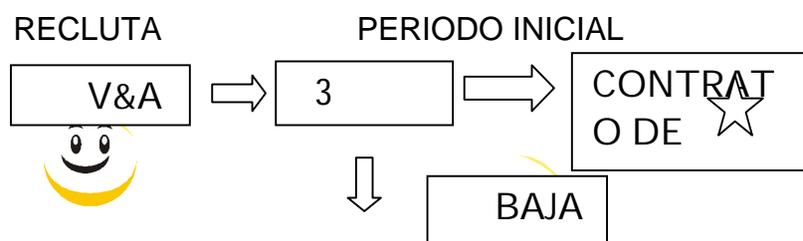
- **PRESTACIONES DE LEY**
- **SEGURO DE VIDA**
- **SUELDO 3,900 + COMISIONES**
- **CAPACITACIÓN CONSTANTE**
- **BUEN AMBIENTE DE TRABAJO**

### 5.3.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN V&A

---

El reclutamiento y selección del personal es llevado a cabo por **V&A** en donde el candidato firma un contrato de 3 meses y posteriormente será contratado bajo el régimen de contrato indefinido. En caso de no cumplir con el periodo inicial se le dará de baja conforme a la ley.

La selección del personal se basa en un perfil a cumplir, el cual está relacionado con las necesidades de la organización.



### 5.4.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA CHOFER VENDEDOR

---

Ya publicada la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento (OCC, EMPLEO.GOB) se hace la labor de filtrar y citar candidatos. Una vez que llega el candidato a la empresa se le da la atención correspondiente y primeramente debe verificarse que no haya laborado antes para la misma, esto es verificando en la base de datos.

La atención correspondiente consta de las siguientes características: a) saludar de manera cordial; b) pedir el curriculum de manera amable y c) pedir al candidato que tome asiento y decir: “en un momento lo atendemos” (Fig. 12).



Fig. 12. Atención al candidato.

Si el candidato ya estuvo en proceso de reclutamiento y selección para dicha vacante, se le plantean la opción de dejar su CV para futuros intercambios de cartera.

Si es la primera vez que el candidato se postula para la vacante, una vez leído el CV pasa a entrevista (Fig. 13) y si es viable el candidato se le proporcionará las pruebas correspondientes a la vacante.

Las competencias que deben medirse en la entrevista son las siguientes:

- Tolerancia a la frustración

Vivencia emocional ante una situación en la que un deseo, un proyecto, una ilusión o una necesidad no se satisfacen o no se cumple. **Preguntas clave:**

**1.- ¿En tu experiencia laboral, pláticame de algún proyecto en el que hayas participado y que no se hayan obtenido los resultados esperados?**

**2.- Pláticame alguna situación que te haya causado frustración y ¿como lo resolviste?**

**3.- Pláticame de una manera concreta algún proyecto que te haya dado el resultado que tú esperabas.**

- Manejo de conflictos

Habilidad para manejar de manera asertiva situaciones problemáticas.

Los conflictos en las empresas generalmente se perciben como un elemento negativo por las consecuencias desfavorables que pueden generar al interior de la misma tales como:

Perdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, falta de productividad, malos entendidos, hostilidad y aislamiento entre las personas. **Preguntas clave:**

**1.- Pláticame un problema que hayas tenido a nivel laboral y ¿cómo lo resolviste?**

**2.- Cuéntame una situación en la cual tenías que utilizar determinado proceso o sistema y surgieron complicaciones, ¿cómo lo resolviste?**

**3.- ¿Alguna vez te ha ocurrido que tu forma de pensar no concuerde con la de algún compañero? ¿Qué has hecho ante esto?**

- Actitud de servicio

La atención es una necesidad básica en los seres humanos, es hacerle saber al otro que nos interesa él, es contar con el otro, es una herramienta para el éxito en la vida y los negocios.

Principios de un buen servicio: deseos y expectativas del cliente, preste un servicio confiable, brinde calidad, equidad en el servicio, decirle al cliente la verdad y brinda soluciones. **Preguntas clave:**

**1.- Cuéntame una ocasión en la que algún cliente llego a quejarse de tu servicio ¿Qué hiciste y que cambios tuviste para mejorar tu servicio?**

**2.- Pláticame una situación en la que hayas dado un valor agregado a algún servicio prestado.**

- Apego a normas

Es actuar de acuerdo a instrucciones previamente dadas, respetando estándares y lineamientos establecidos. **Preguntas claves:**

1.- **Pláticame una situación concreta en donde no has seguido las instrucciones para llevar a cabo una tarea ¿Qué consecuencias tuviste? Y ¿cómo lo resolviste?**

2.- **¿En la última empresa en dónde estuviste o en la escuela cuáles eran las reglas y de estas cual era la más flexible y la más rígida?**

3.- **Has tenido alguna situación en la cual tu jefe inmediato, este fuera y el sea el único que puede autorizar un proceso ¿Qué hiciste?**

- Persuasión

Habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa **preguntas clave:**

1.- **¿Qué hace para que sus ideas sean tomadas en cuenta por las demás personas? ¿Cómo reacciona si no tiene éxito?**

2.- **Platica una situación, en la que creías que tus argumentos eran los mejores para resolver el problema, y al final de cuentas no era lo correcto ¿cómo reaccionaste ante esta situación?**

3.- **Cuando en una discusión una persona, se cierra en sus argumentos y aunque esté mal no acepta cambiar de opinión, ¿cómo lo has manejado?**

- Negociación

Proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado. **Preguntas claves:**

1.- **Cuéntame una situación donde haya tenido que negociar con su jefe inmediato los procesos internos que afectaban el servicio al cliente ¿cómo manejaste la situación y cuál fue el resultado?**

2.- **¿con que frecuencia interactúa con gente de otros departamentos? ¿Qué hace para que sus ideas sean tomadas en cuenta por las demás personas ¿cómo reacciona si no tiene éxito?**

3.- **Cuéntame de un proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otros departamentos o asesores externos y se opusieron a sus métodos de trabajo ¿cómo manejo este tipo de situaciones? ¿Cuál fue el resultado?**

- Orientación a resultados

Actitud en la ejecución de los procesos, es decir, orientación a resultados tiene más que ver con la forma de conseguirlos que con el hecho de obtenerlos.

**Preguntas clave:**

1.- **¿Platícame las metas que has tenido y que has hecho para lograrlas?**

2.- **Cuéntame de la materia que más te ha costado trabajo**

3.- **Háblame de una situación en donde te hayan fijado la forma y el tiempo que tenías que realizar tu trabajo ¿cómo le hiciste para realizarlo?**

Operación del entendimiento que consiste en comparar dos ideas para conocer y determinar sus relaciones. Modo de pensar y proceder tal como lo haría la generalidad de las personas. **Preguntas claves:**

**1.- ¿Cuándo alguien te da una instrucción que no coincide con tu punto de vista, que es lo que haces?**

**2.- ¿En alguna ocasión que hayas tenido un error y sabías que tenías que resolverlo que medidas tomaste?**



Fig. 13. Entrevista al candidato

Una vez que terminamos la entrevista con el candidato nos apoyamos de psicometrías y algunas otras pruebas para evaluar a nuestro candidato. Se aplican 4 pruebas en el siguiente orden (ver anexos):

#### 1ra prueba

#### **IPV**

Se le proporciona el cuadernillo de preguntas, la hoja de respuestas, lápiz y goma, se le pide que lea las instrucciones y una vez que concluye se califica, si cubre el perfil continúa con la siguiente fase.

#### 2 da prueba

**Prueba de aritmética**

Se le proporciona la prueba, goma, lápiz y calculadora, se le indica que lea las instrucciones y el tiempo es de 20 minutos para resolverla, es importante respetar el tiempo, una vez aprobada, se continúa con la siguiente fase.

3ra prueba**Prueba de manejo teórica**

Se le proporciona lápiz y goma, se pide que lea las instrucciones y se indica que tiene 20 minutos para contestar. Si ha aprobado las 3 pruebas se procederá a la prueba de manejo práctica.

4ta prueba**Prueba de manejo práctico**

Para realizar la prueba de manejo práctico es indispensable que el candidato lleve consigo su licencia, esta prueba es aplicada por el mecánico de la empresa quién nos indica el resultado de la prueba, una vez aprobadas las cuatro fases se puede proceder al proceso de contratación

**Nota importante:** hay ocasiones en la que tenemos que valorar los resultados de las pruebas, ya que existen variables ajenas para que el candidato obtenga resultados adecuados así que tenemos que cotejar con nuestra entrevista.

**5.5.- PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

---

Ya que finalizo todo el proceso de reclutamiento y selección y toda vez que se tiene seleccionado a los candidatos viables para llevar a cabo su contratación, se le solicita la siguiente documentación

- ❖ Acta de nacimiento
- ❖ Identificación Oficial / cedula profesional / Pasaporte o visa vigente
- ❖ Comprobante de numero de seguro social
- ❖ CURP
- ❖ Comprobante de domicilio (antigüedad no mayor a 2 meses)
- ❖ Comprobante de su ultimo grado de estudios

- ❖ 2 Fotografías tamaño infantil (blanco y negro o a color)
- ❖ 2 Cartas de recomendación (Laborales o personales)

1. Se lleva a cabo la contratación del trabajador, se da la inducción a la empresa y se entrega en ese momento la siguiente documentación:

- Copia de su contrato debidamente firmado
- Copia de la póliza de seguro de vida
- Carta patronal
- Guía del trabajador.

## 5.6.- ENTREGA DE EXPEDIENTES

---

Los expedientes se tendrán que entregar completos al área de administración el día en que se realice la contratación con toda la documentación requerida, la cual se enlista a continuación:

- ✚ Solicitud de empleo
- ✚ Cartas de recomendación / control de referencias
- ✚ Evaluaciones psicométricas
- ✚ Acta de nacimiento
- ✚ Identificación oficial (IFE, cedula profesional o pasaporte vigente)
- ✚ Comprobante de domicilio
- ✚ Comprobante del IMSS (Pre afiliación o Edo. De cuenta AFORE.)
- ✚ CURP
- ✚ Comprobante de estudios
- ✚ 2 Fotografías tamaño infantil.
- ✚ Contrato debidamente firmado por el trabajador y;
- ✚ Póliza de seguro de vida.

## 5.7. EJERCICIOS.

---

## CONCLUSIONES.

En la actualidad se comprende que la psicología es la ciencia que estudia y explica la conducta humana, no podemos olvidar que esta, tuvo sus inicios en la fisiología, lo que permitió que surgiera la psicología experimental, con esto creando el primer laboratorio en Leipzig Alemania donde se describe por primera vez el tiempo de reacción, que es lo que tarda el organismo en reaccionar a un estímulo determinado, lo que más adelante le permite a Pavlov desarrollar lo que hoy conocemos como condicionamiento clásico y consecutivo a esto Skinner plantea el condicionamiento operante, el conductismo comienza a tomar importancia dentro de la psicología ya que se reducía a la conducta manifiesta y observable del organismo.

La psicología ha ido teniendo diversas influencias para desarrollarse como tal, con lo que surgieron diferentes corrientes psicológicas como: el psicoanálisis, el humanismo, la gestalt y el conductismo; de esta última nace la corriente psicológica cognitivo conductual, ya que el conductismo tenía algunas deficiencias, necesitaba incorporar los constructos cognitivos en sus procedimientos, para la explicación del comportamiento

El interés por los procesos cognitivos reaparece en EEUU en la década de 1950, cuando empieza a ser cuestionado seriamente el conductismo.

El enfoque Cognitivo Conductual se destaca como aquella perspectiva teórica que estudia los procesos psicológicos que contribuyen a construir el conocimiento que las personas poseen del mundo y de sí mismas. Dicho lo anterior la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento y los pensamientos de los seres humanos que tienen al interactuar con el medio ambiente y otros organismos, siendo así su objetivo, analizar y modificar la conducta y el pensamiento.

La psicología siendo como una disciplina única, abarca diferentes campos en donde esta se puede aplicar y en donde el psicólogo se puede insertar, algunos de estos campos son:

- Psicología clínica
- Psicología educativa

- Psicología del deporte
- Psicología social
- Psicología organizacional

En este trabajo nos enfocamos a la psicología organizacional, la cual tiene como objetivo estudiar así al individuo en su ambiente laboral.

Dentro de la historia, hubo dos eventos muy importantes que sirven como referencia para el desarrollo de la psicología Organizacional: las dos guerras mundiales, en donde se implementaron las pruebas psicológicas para la selección y colocación de los militares. Un factor importante para la evolución de esta disciplina fue que los ingenieros industriales se interesaron en mejorar la eficiencia, entonces hay dos aspectos importantes; la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial, estos fueron los ingredientes para el surgimiento de la psicología Organizacional.

Hay tres personajes que se destacan como los fundadores de la psicología organizacional: Walter Dill Scott, Frederick W. Taylor y Hugo Münsterberg.

Bajo esta óptica hoy día ha surgido la psicología organizacional y los profesionales de esta área están encargados de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como el desarrollo de estrategias para incrementar el espíritu de equipo y la productividad, mejorar la calidad de los servicios de las industrias y cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación y colocación. Es decir que la tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar al capital humano con el que cuenta una organización (De la Fuente, 2008).

Las organizaciones son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de estas, depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga la información y competencias necesarias para desempeñar correctamente su labor; esto lo logramos gracias a una capacitación.

El psicólogo se encuentra capacitado para identificar y diagnosticar las conductas o cogniciones que ayuden u obstaculicen el rendimiento laboral, ya que sabe

cualificar y cuantificar los eventos que se relacionan con la organización y en específico con la capacitación, pero también el psicólogo recurre al análisis, para discriminar las conductas que entorpecen a los objetivos de la organización, para lo cual es necesario identificar las señales que anteceden, controlan y mantienen la conducta, además emplea la modificación de conducta en donde dependiendo de lo anterior se desarrolla una estrategia de intervención, con el fin de debilitar, acelerar o implementar las conductas, según sea el caso, sin dejar de lado las cogniciones de los individuos, pero sin descartar que antes y después del desarrollo de la capacitación se realiza una evaluación para detectar las necesidades de capacitación y para precisar si los objetivos fueron alcanzados (Osorio, 2003).

En algunas empresas se considera a la capacitación como medio más inmediato para desarrollar los recursos humanos, los cuales constituyen el principal determinante del proceso productivo, y como el elemento organizacional que dirige, encabeza y aprovecha los demás recursos. Por lo tanto la capacitación tiene un papel fundamental como agente de cambio en lo que se refiere a los tres elementos: calidad, competitividad y productividad.

Las empresas se enfrentan a un entorno caracterizado por niveles crecientes de complejidad, globalización y cambios rápidos y profundos como consecuencia del cambio tecnológico y del conocimiento cada vez mayor que este incorpora. Para anticiparse y lograr adaptarse a estos cambios, las organizaciones necesitan prestar atención al desarrollo y conservación de las competencias relacionadas a los puestos de trabajo.

La capacitación ahora demanda un impulso significativo a todos los niveles, tanto en áreas administrativas, operativas y técnicas, y deberá ser ahora un proceso continuo en todas las empresas (Arzola, 2008)

La capacitación presencial, se encuentra con limitantes que no favorecen un desarrollo óptimo de su capital humano dado que el aprendizaje que se da es mínimo y el costo de ello es alto.

Teniendo como ventaja que la computadora, es una herramienta básica para el ser humano ayudó a facilitar el aprendizaje en el ámbito escolar y posteriormente en el ámbito laboral y por ende en una organización creemos que se puede hacer uso de ésta nueva tecnología con el fin de disminuir costos y tiempos para la empresa y así mismo obtener un mejor proceso de aprendizaje dentro de la capacitación.

Considerando que el uso de las nuevas tecnologías y su evolución abrieron un nuevo panorama en el campo de la capacitación comienza a surgir lo que ahora conocemos como capacitación a distancia que nos permite desarrollar aprendizajes y competencias en los capacitandos.

La Instrucción programada resulta ser el eje para la realización de este tipo de capacitación, ya que propone 3 características fundamentales: a) la participación activa y constante del alumno; b) la corrección o confirmación inmediata; y c) la recompensa en caso de acierto.

La IP tuvo sus inicios con Pressey quién logró demostrar que mientras más se insista al alumno de encontrar la respuesta correcta mayor aprendizaje tendrá.

Años más tarde Skinner en la instrucción programada reconoce explícitamente un fundamento psicológico: el aprendizaje por condicionamiento. Por lo que la instrucción programada consiste en individualizar el aprendizaje controlando la interacción directa con el programa donde el estudiante emite una respuesta y recibe una retroalimentación de forma inmediata, el aprendiz nivela su aprendizaje a su ritmo ajustándose a su capacidad y motivación.

Como observamos; la capacitación, la instrucción programada y la tecnología son el conjunto que nos permitió abordar y proponer este tipo de capacitación no presencial ya que el psicólogo es quien se encarga de diseñar los programas de capacitación que permiten un desarrollo favorable en su capital humano.

Como psicólogos realizamos diversas actividades dentro de una organización como son: desarrollo de aprendizaje, adquisición de destrezas, motivación, clima laboral, detección de necesidades y objetivos de la organización, pruebas psicométricas, reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos,

elaboración de manuales, aplicación de entrevistas, capacitación y desarrollo organizacional. Como psicólogas, consideramos que estas actividades se pueden llevar a cabo en la organización ya que de acuerdo a las habilidades y conocimientos adquiridos, somos capaces de abordar esos temas, sin embargo, una vez que se está inmerso en el campo laboral, el psicólogo debe de desarrollar otras actividades como: investigaciones socioeconómicas, manejo de nómina, administración de sueldos y salarios, ergonomía, aspectos jurídicos (ley federal del trabajo), trámites del IMSS y contratación.

Las actividades mencionadas, no se imparten dentro de una asignatura en la universidad, teniendo una desventaja inmensa cuando nos enfrentamos al mundo laboral, lo que a su vez también nos vemos en la necesidad de tener que tomar cursos extracurriculares.

Es por esto que coincidimos con la propuesta de Pérez (2003) en cuanto a los temas que deberían impartirse dentro de la formación de un psicólogo:

1. Manejo e Interpretación de pruebas psicométricas
2. Aspectos gubernamentales: IMSS
3. Capacitación
4. Aspectos de la secretaría del trabajo y previsión social
5. Manejo de interpretación de tipos de entrevistas para selección de personal y aspectos legales estipulados en la ley federal de trabajo.
6. Finalmente, la instrucción sería más completa si se incluyeran clases de inglés y computación ya que actualmente es un requisito indispensable.

Es por esto que consideramos que la FES Iztacala debería incursionar en un plan de estudios que permita desarrollar las habilidades del psicólogo dentro de la psicología organizacional, por una parte, de manera teórica con los temas ya mencionados pero al mismo tiempo poder llevar la información adquirida a la práctica, es decir, así como se tiene la oportunidad de realizar prácticas profesionales dentro del área clínica y educacional, tener la misma oportunidad y la misma opción de enfocarnos a desarrollar habilidades prácticas dentro del área organizacional.

Por lo tanto, consideramos como una alternativa viable que Iztacala realizara convenios con las organizaciones que se encuentran dentro de las zonas industriales aledañas, como lo son, Tlalnepantla, Naucalpan y Cuautitlan, para ofrecer a sus alumnos la opción de elegir sus prácticas profesionales dentro de una gran organización y poder desarrollar habilidades y competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral.

Es importante tener en cuenta que las funciones del psicólogo no solo son reclutar o aplicar psicometrías una de sus funciones importante es potencializar el recurso humano, a través del estudio del comportamiento de los individuos y la relación de la organización y el trabajador, logrando un mejor crecimiento y desarrollo mutuo.

## BIBLIOGRAFIA.

- Abate de Tadeo, N. La psicología conductual y sus aportes al proceso de aprendizaje. *Los desarrollos actuales de la psicología cognitiva y sus aportes al proceso de aprendizaje* s/f. [www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu...tipo....](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu...tipo....) Visitado: 10 de diciembre de 2010.
- Aguilar, E. y Vargas, J. (2008). *Concepto, objeto de estudio, campos de acción y antecedentes de la psicología industrial y organizacional*. Network de psicología organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/psicologia\\_organizaciona\\_l\\_concepto\\_objeto\\_campos\\_antecedentes.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/psicologia_organizaciona_l_concepto_objeto_campos_antecedentes.html). Visitado: 15 de abril de 2008.
- Arzola, M. (2008) *Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos*. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>. Visitado: 29 de mayo de 2008.
- Barrón, L,D,A. (2008). Situación actual de la capacitación en México. (“Análisis de resultados de algunos temas selectos”). Informe de prácticas. Facultad de Psicología. División de estudios profesionales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Bustos, C. (2006). *Desarrollos en tecnología Educativa y NTIC*. [php.apsique.com/files/desarrollo\\_educacion\\_ntic.pdf](http://php.apsique.com/files/desarrollo_educacion_ntic.pdf). Visitado: 11 de octubre de 2010.
- Caballero, M. E. (2002). *Formación de conocimientos para las competencias profesionales en psicólogos del área laboral a través de instrucción programada mediante el uso de la computadora*. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Cagigas, A. (2002). *Guía de viaje por una historia de la psicología*. España: Jaen; Del Lunar. (revisar)
- Camarena, P. (1997). *La función del psicólogo dentro del campo de la capacitación para mejorar la calidad del trabajo*. Tesis de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Chacón, M. A. (2009). La tecnología educativa en el marco de la didáctica. En: Ortega, C.J., Chacón, M.A (coords). *Nuevas tecnologías para la educación en la era digital* (pp. 25-39). Madrid: Ediciones Pirámide Psicología.
- De la Fuente, T.(2008). *Psicología, Psicología industrial, psicología laboral, psicología organizacional: ¿cuál es la diferencia?*

<http://www.estudiaeneltec.com/unlimitpages.asp?id=37>. Visitado: 20 de marzo de 2008.

- García, L. & Moya, R. (1992). Historia de la psicología. Introducción I. Madrid: siglo XXI.
- García, L. N. (2005). Historia de la psicología: el manejo del vocablo psique desde la metafísica aristotélica como raíz ontológica de diversas posturas psicológicas: conductismo y psicoanálisis. Tesis licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Garduño, B. y Pilloni, A. (2001). *El papel del psicólogo como capacitador en un mundo tendiente a la globalización*. Tesis de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Trillas.
- Kay, H, Dodd, B & Sime, M. (1970). Técnica de instrucción programada. Cap. 3. Diferentes formas de programación. (pp. 48-70). Argentina: Biblioteca del Educador Contemporáneo.
- Loran, J. (2001). *Métodos y Técnicas utilizadas en la selección de personal: un análisis crítico*. Tesina de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Autónoma de México, México.
- Lumsdaine, A. (1965). *Instrucción programada y maquinas de enseñar*. Cap.1. instrucción programada y maquinas de enseñar (pp. 17-29). Buenos Aires: Humanitas.
- Lysaughty, W. (1982). *Introducción a la enseñanza programada*. Cap. 1. Orígenes y fundamentos de la programación (pp. 13-37). México: Limusa.
- Muchinsky, (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. México: Ed. Thompson Editores.
- Ofiesh, D.G. (1973). Instrucción programa. Guía para su uso en los medios comerciales, financieros y gubernamentales: Instrucción programada y entrenamiento industrial Cap. 3 (pp. 47-58). México: Trillas.
- Ofiesh, D.G. (1973). Instrucción programa. Guía para su uso en los medios comerciales, financieros y gubernamentales: Algunas aplicaciones de la instrucción programada en la industria y en la fuerza aérea. Cap. 4. (pp. 59-73). México: Trillas.

- Orozco, M y Fosgado, N. (2001). *Análisis de la participación del psicólogo en la capacitación*. Tesis de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Osorio, M.L. (2003). Las evaluaciones en la psicología *organizacional*. Tesis de licenciatura. Facultad de estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Pérez, S. (2003). *Psicología Industrial*. Reporte de trabajo. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Rojas, P.G & Olmos, H.R. (s/f). Capacitación a distancia E-learning. Revista seguridad en acción. Capacitación. [www.mutual.cl/capacita/cont/imagenes/rev0103\\_ind2.pdf](http://www.mutual.cl/capacita/cont/imagenes/rev0103_ind2.pdf). Visitado: 15 de enero de 2011.
- Siliceo, A. (1986). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Ed. Limusa.
- Smith, Barry, J. (1990). El ABC de la capacitación práctica: Aprendizaje por computadora Cap. 16 (pp. 235-259). Mexico: Mc- Grill (revisar)
- Torres, M, C. (2007). *La aplicación del diseño instruccional en cursos de capacitación aprendizaje electrónico. Informe académico de actividad profesional*, México, Facultad de Filosofía y Letras: Colegio de Pedagogía UNAM. México.
- Vargas, J. y Velasco, M. (2002). Psicología organizacional: consideraciones generales. En: G. Mares, y Y. Guevara, (comp). *Psicología Interconductual*. Vol. II. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Yaber, G, E. (2000). *Instrucción asistida por computadora: el rol del análisis conductual*. Revista Informática Educativa UNIANDES-LIDIE. Vol. 13, No. 1. (pp. 95-106). [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-105610\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-105610_archivo.pdf). Visitado: 10 de febrero de 2011.

# ANEXOS

## PRUEBA IPV.

Tomada de:

MP  
55-2

# IPV

## CUADERNILLO

### INSTRUCCIONES

En las páginas siguientes encontrará cierto número de situaciones y de preguntas seguidas de varias respuestas posibles.

**SE LE PIDE QUE ESCOJA UNA ALTERNATIVA –Y UNA SOLA– PARA CADA PREGUNTA**, la que de manera espontánea le parezca preferible.

En algunas cuestiones estará usted personalmente implicado; por ejemplo:

— Si usted pudiera elegir el tipo de vivienda de manera completamente libre, ¿qué preferiría?

- A. Una casa en el campo con un gran jardín.
- B. Un lujoso apartamento en una gran ciudad.
- C. Una casa situada en una calle tranquila de una pequeña ciudad.

Otras se refieren a personas ajenas, como:

— J... está comprando en un gran almacén cuando advierte que alguien esconde discretamente un disco bajo su suéter. ¿Qué hará J...?

- A. Avisar del hecho al primer vendedor que encuentre.
- B. No hacer nada porque piensa que no es cosa suya.
- C. Indicar al infractor con el gesto o de palabra que ha visto lo que ha hecho.

En este caso, usted contestará lo que, según su propia opinión, es más probable que haga J...

En realidad, no hay respuestas buenas ni malas; cada uno piensa y actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc.

**Para indicar sus contestaciones dispone de una Hoja de respuestas.** Responda marcando en ella la letra que coincida con la alternativa elegida. Compruebe que el número que precede a la fila en la que va a responder coincide con el de la pregunta.

Si quiere anular una respuesta, tache por completo (o borre) la marca correspondiente y señale la nueva elección.

#### ALGUNAS OBSERVACIONES IMPORTANTES

- Responda lo más **espontánea** y **sinceramente** posible con la contestación que se le ocurra inmediatamente al leer las alternativas que se proponen. Conteste rápidamente, sin reflexionar demasiado.
- No dé más que **una sola** respuesta a cada pregunta.
- Responda a **todas** las preguntas. Es posible que en algunos casos ninguna de las contestaciones propuestas le convenga del todo; esfuércese entonces por elegir aquella que crea mejor entre las alternativas que se ofrecen.
- No hay límite de tiempo, pero no emplee demasiado rato en cada pregunta.
- **No escriba** absolutamente nada en este Cuadernillo.

#### NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE



Copyright © 1977 por Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris (Francia).  
Copyright © 1983, 1998 por TEA Ediciones, S.A. Madrid (España).

D.R. © 2001 Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. "Adaptación de la edición original española".

\*Publicado con autorización de ECPA Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris, y de TEA Ediciones, S.A., Madrid. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida por ningún medio, electrónico o mecánico, incluyendo la fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación, sin permiso previo y escrito de la Editorial.

- 1** T... debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a T. para que el viaje resulte mejor?
- Su estilo de vida.
  - Los puntos que tengan en común.
  - Su actividad y responsabilidades profesionales.
- 2** Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas de vestir, ¿cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?
- El que presente las últimas novedades.
  - El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida.
  - El que posea una buena capacidad de convencer.
- 3** B... tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el Comité de Dirección. ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?
- Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema.
  - Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio.
  - Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.
- 4** Se envía a G. ... contra su voluntad, a un país extranjero, por el cual no se siente atraído en principio, para una estancia de varias semanas. ¿Cuál será su actitud?
- Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para conseguir integrarse.
  - Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a ese país y vivir más a gusto en él.
  - No tener más que los contactos estrictamente necesarios para la buena marcha de su trabajo.
- 5** Según su opinión, las personas que siempre dicen "sus verdades" a los demás, aunque éstas sean desagradables, lo hacen, en general, porque...
- no saben controlar sus impulsos y dicen espontáneamente lo que piensan.
  - no les gusta la hipocresía.
  - piensan que esto simplifica las relaciones.
- 6** Un buen amigo de C... había comenzado bastante brillantemente su carrera profesional, pero los resultados no han sido los que cabría esperar y terminó teniendo numerosos fracasos. ¿Qué piensa C... acerca de esto?
- Que las condiciones no le han sido favorables.
  - Que no estaba a la altura necesaria.
  - Que no ha utilizado bien los medios para salir adelante.
- 7** B... encuentra, en casa de unos amigos, a una persona que aparenta una edad muy inferior a la que realmente tiene. ¿Qué opinará B...?
- "Probablemente ha encontrado en la vida lo que le convenía."
  - "Tiene buena suerte; es cuestión de naturaleza."
  - "Seguramente ha tenido una vida fácil."
- 8** Para distraerse, S... decide aprender karate. Después de unos meses de entrenamiento se da cuenta de que progresa muy lentamente. ¿Cuál será su reacción?
- Pensando que realmente no está hecho para el karate, elegirá otro deporte.
  - Convencido de que no está dotado para las actividades corporales buscará otra forma de actividad.
  - Continuará sus esfuerzos con la esperanza de que seguramente un día serán coronados por el éxito.
- 9** P... se acuesta una noche muy fatigado, pero no puede dormirse porque sus vecinos del piso superior han organizado una fiesta muy ruidosa. ¿Qué hará?
- Subir y advertir a sus vecinos.
  - Dar con la escoba algunos golpes en el techo.
  - Tomar un somnífero y tratar de dormir cueste lo que cueste..
- 10** G... quien carece de teléfono, llega a una oficina de telégrafos para enviar un telegrama a la hora de cerrar. El encargado le dice que es demasiado tarde, que va a cerrar. ¿Qué hará G...?
- Ir a casa de un amigo que tiene teléfono para poner el telegrama por teléfono.
  - Convencer al encargado de que su telegrama es muy urgente y que debe salir inmediatamente.
  - Ir a una oficina de telégrafos que cierra más tarde.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

- 11** X... hace un viaje de turismo por un país en que es costumbre regatear los precios. ¿Cuál será su actitud?
- A. Hará pocas compras porque le molesta tener que regatear siempre.
  - B. Hará numerosas compras, incluso un poco inútiles, porque le encanta regatear los precios.
  - C. Convencido de que le timarían, preferirá los almacenes de precios fijos.
- 12** Sin tener en cuenta la formación ni las habilidades necesarias, ¿cuál de las siguientes áreas directivas le gustaría tener a su cargo?
- A. Administración.
  - B. Personal.
  - C. Publicidad.
- 13** Un escritor poco conocido acaba de recibir un premio de renombre internacional. ¿Qué cree usted que preferirá hacer?
- A. Escribir menos y aprovecharse de su éxito para salir, recibir a la gente y hacer una vida de sociedad.
  - B. Intentar escribir una obra maestra.
  - C. Dedicarse a la pintura e intentar triunfar también en ella.
- 14** Si usted se encontrara en una situación de examen en la que pudiera elegir entre dos temas, ¿cuál escogería?
- A. Un tema ampliamente tratado durante el curso con el que tiene, casi, la plena seguridad de alcanzar la calificación media necesaria.
  - B. Un tema que le permita, con un mínimo de conocimiento, pero con mucha lógica e imaginación, obtener una calificación muy buena pero, quizá, también muy mala.
- 15** Entre las siguientes actividades de descanso físico en la naturaleza, ¿cuál prefiere usted?
- A. Una vuelta por la bahía cuando el mar está agitado.
  - B. Un baño de sol en una playa de arena fina, en un hermoso día de verano con el aire en calma.
  - C. Un paseo por el campo en primavera.
- 16** ¿Qué es, a su juicio, lo que atrae más a la gente en los viajes o estancias en el extranjero?
- A. Los paisajes nuevos.
  - B. El descubrimiento de otra civilización artística.
  - C. El contacto con una población de costumbres muy diferentes.
- 17** P... camina rápidamente por la calle y parece que tiene prisa. Un joven que realiza una encuesta lo detiene para hacerle algunas preguntas extrañas, pero divertidas. ¿Qué hará P...?
- A. Rehuser con firmeza contestar a las preguntas.
  - B. Responder rápidamente, porque lo encuentra divertido.
  - C. Excusarse de no tener tiempo para responder, sintiendo de verdad no poder hacerlo.
- 18** L... trabaja en una empresa en la que recibe muy pocas informaciones de manera oficial. ¿Qué opina usted de ello?
- A. Que será muy difícil obtener información.
  - B. Que con los "rumores de pasillo", eso no constituye un problema
  - C. Que, de hecho, es muy fácil estar informado; basta conocer a algunas personas bien situadas.
- 19** Son las 11 de la noche. Hay numerosos vehículos estacionados en la calle, algunos de ellos sobre las aceras; P... ve desde su ventana a uno que trata de abrir la puerta de un coche; parece que no tiene llave y utiliza un desarmador. ¿Qué pensará P...?
- A. "Probablemente es un ratero que trata de robar un coche. ¿Y si yo llamara a la policía?"
  - B. "Alguien ha quedado atrapado en la acera y trata de mover un coche para salir"
  - C. "¿Qué estará haciendo? Parece que utiliza un desarmador."
- 20** Cuando un niño ha cometido una gran tontería. ¿cuál es, a su modo de ver, la mejor reacción?
- A. Castigarlo, explicándole por qué se hace.
  - B. Explicarle la significación de su tontería situándola en su contexto.
  - C. Apelar al amor propio del niño.
- 21** B... tiene varios hijos y ha decidido intervenir en la educación sexual de cada uno de ellos. ¿Qué procedimiento le parece a usted que adoptará probablemente?
- A. Reflexionar sobre el asunto y preparar, para el hijo mayor, un tipo de intervención que luego mantendrá con los demás hijos.
  - B. Seguir su intuición o sus sentimientos.
  - C. Adoptar un modo de proceder distinto para cada hijo.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

- 22** ¿Cuál es para un niño la manera más "astuta" de presentar unas calificaciones escolares poco brillantes?
- Enseñarlas lo antes posible para librarse de ello.
  - Presentarlas el lunes a la hora del desayuno.
  - Presentarlas en el momento en que pueda aportar, además, alguna compensación.
- 23** El hijo de G... ha entrado en el despacho de su padre a pesar de que éste se lo tiene prohibido, y ha derramado un frasco de tinta sobre papeles importantes. G..., furioso, le da una bofetada. ¿qué pensará G... algún tiempo después?
- Que un buen golpe de vez en cuando no viene mal.
  - Que tal vez se ha excedido un poco.
  - Que es conveniente enfadarse de verdad una vez para no tener que volver a hacerlo.
- 24** Una persona con la que D... se relaciona muy frecuentemente acaba de jugarle una mala pasada. ¿Cuál será la reacción de D...?
- No muestra ninguna, pero se da cuenta de que le será muy difícil ocultar su resentimiento durante mucho tiempo.
  - No dice nada porque piensa que el daño causado es tal vez menor del que había creído.
  - Se esfuerza por ocultar su resentimiento para no entorpecer sus futuras relaciones.
- 25** N... asiste a una comida. Se da cuenta de que, a causa de una opinión que se le ha escapado, acaba de provocar una situación tensa en el grupo. ¿Qué le parece a usted que será para él lo más desagradable?
- El sentimiento de que algo va a dificultar notablemente el contacto.
  - El pensamiento de que se le va a juzgar a causa de esa observación.
  - El disgusto de haber hablado sin pensar.
- 26** P... está jugando a las cartas con sus amigos; a pesar de sus esfuerzos, pierde varias veces seguidas. ¿Cuál es, según usted, su reacción más probable?
- "Después de todo, esta tarde he aprendido bastante. Seguramente ganaré la próxima vez."
  - "Siempre ocurre lo mismo; no se me dan bien los juegos de cartas."
  - "Realmente no estoy en forma esta tarde."
- 27** R... está sentado en un cine al lado de person que no se callan y hacen frecuentes comentarios. ¿Qué hará R...?
- Rogarles que se callen.
  - Cambiarse de lugar.
  - Concentrarse más en la película para evitar molestia.
- 28** T... trabaja en una gran empresa. Ha efectuado algunos cambios en la organización del trabajo y muy criticado por muchos de sus compañeros. ¿Cuál será la reacción de T...?
- Tratar de justificar su posición ante sus compañeros.
  - Pensar que, en cualquier caso, nunca consigue la unanimidad.
  - Replantearse el problema.
- 29** ¿Qué piensa usted cuando ve a un niño enfrentarse a los adultos?
- Está mal educado.
  - Probablemente tiene serias dificultades en sus relaciones con los demás.
  - Posee una fuerte personalidad.
- 30** M... debe contratar a un colaborador que se encargue de la dirección de un servicio. Teniendo en cuenta el hecho de que tendrá responsabilidades jerárquicas, ¿a cuál de las siguientes cualidades dará M... más importancia?
- Tener autoridad.
  - Ser convincente.
  - Ser justo.
- 31** Entre los siguientes estilos de conducir un automóvil en carretera, ¿cuál, a su parecer, es el más frecuentemente adoptado por los automovilistas?
- Pensando en la mecánica y en la seguridad apenas fuerzan la velocidad de su vehículo.
  - Estimando que es tan peligroso circular demasiado despacio como demasiado deprisa rebasan a los vehículos que los obligan a ir lentamente.
  - Toleran de mala gana no tener vía libre y rebasan sistemáticamente a los vehículos que van delante de ellos.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

**32** ¿Qué es lo que más valora cuando usted va a un restaurante?

- A. Una buena cocina.
- B. Un ambiente agradable.
- C. La posibilidad de comer el plato especial de la casa.

**33** Una señora va de compras a un almacén que se encuentra bastante lejos de su casa. En la puerta del almacén se da cuenta de que ha olvidado su monedero y su tarjeta de crédito. Sin tener en cuenta el tiempo de que dispone, ¿qué piensa usted que hará?

- A. Volver a su casa a buscar lo que ha olvidado.
- B. Ver si conoce a alguien por la zona que pueda prestarle dinero o tratar de que en la tienda le dejen pagar después lo que desea adquirir.
- C. Dejar las compras para otra ocasión y aprovechar la oportunidad para dar un paseo por el barrio.

**34** M... está soltero. Ha tenido un año de trabajo muy fuerte y debe tomar una decisión sobre sus vacaciones. ¿Qué elegirá?

- A. Pasar un mes en la costa para poder leer, caminar y descansar.
- B. Visitar una región del país que no conoce.
- C. Hacer una larga marcha a pie o en bicicleta porque piensa que el deporte es el mejor de los descansos.

**35** ¿Cuál es, a su modo de ver, la mejor manera de descansar durante el fin de semana para un hombre que trabaja todos los demás días?

- A. Reunirse con los amigos.
- B. Ir al cine.
- C. Leer.

**36** Si usted dispusiera de un año de libertad y de los medios necesarios para hacer lo que quisiera, ¿cuál elegiría entre las actividades siguientes?

- A. Dar la vuelta al mundo en solitario a bordo de un velero.
- B. Participar en una carrera automovilística México-Argentina.
- C. Visitar el mayor número posible de países.

**37** Un empleado administrativo, incorporado recientemente a la empresa, pide a X..., uno de sus compañeros, que le preste una pequeña suma de dinero hasta el mes siguiente. ¿Qué hará X...?

- A. Le prestará el dinero sin hacerle ninguna pregunta para no ponerlo en un aprieto.
- B. Le prestará el dinero porque a él le gustaría que le hicieran lo mismo si lo necesitara.
- C. No le dará el dinero, considerando que su compañero tiene, probablemente, buenos amigos dispuestos a ayudarlo.

**38** B... se ha puesto, sin quererlo, fuera de la ley y debe escoger a un abogado para que lo defienda. ¿Sobre cuál de los siguientes criterios basará su elección?

- A. Su reputación de elocuencia.
- B. Sus buenas relaciones con la magistratura.
- C. Su perspicacia psicológica.

**39** E... ha sido nombrado recientemente para un puesto que implica responsabilidades jerárquicas importantes. ¿Qué actitud tomará probablemente frente a sus subordinados?

- A. Modificar su forma de mandar según las personas y las circunstancias.
- B. Fijarse un sistema de mando bien elaborado e idéntico para todos.
- C. Basándose en la experiencia, dejarse guiar por su intuición.

**40** R... tiene que hablar sobre informática a empleados que no tienen ningún conocimiento en este campo. ¿Cuál de las siguientes alternativas le planteará menos problemas?

- A. Utilizar un vocabulario comprensible para todo el mundo.
- B. Interesar al auditorio y mantener su atención.
- C. Hacer participar a todos los asistentes.

**41** L... asiste a un partido de fútbol entre dos equipos muy conocidos. El partido es muy disputado y los dos equipos rinden al máximo. Entre los espectadores el entusiasmo es tremendo y...

- A. L... se contenta con aplaudir las jugadas más brillantes.
- B. L... es dominado por la agitación general. grita y gesticula como los otros.
- C. L... discute con sus vecinos sobre las jugadas de los futbolistas.

NO SE DETENGA, CONTÍNE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

- 42** B... atraviesa la calle por un paso de peatones con el semáforo en rojo para los autos. Un coche llega a gran velocidad y se detiene repentinamente a pocos centímetros de B... ¿Cuál será la reacción inmediata de éste?
- A. Hará una observación irónica al mismo tiempo que maldice interiormente al conductor.  
 B. Dará airadamente su opinión al conductor sobre su manera de conducir.  
 C. Lanzará al conductor algunos insultos que no puede reprimir.
- 43** A su modo de ver, ¿cuál es, entre los siguientes aspectos, el más desatendido actualmente en la educación de sus hijos?
- A. La aceptación de responsabilidades.  
 B. El gusto por el trabajo bien hecho.  
 C. La capacidad para desenvolverse solo rápidamente.
- 44** T... acaba de reprobado un examen. Uno de sus amigos le dice que algunos fracasos son útiles en la vida. ¿Qué responderá él?
- A. "Se ve que no estás en mi lugar; yo preferiría no pasar por esto."  
 B. "Puede que tengas razón."  
 C. "Admite, por lo menos, que cuando ocurre es difícil de aceptar."
- 45** L... se encuentra en una reunión amistosa. Sabe muy bien que la mayoría de las personas presentes tiene opiniones muy diferentes a las suyas. ¿Qué piensa usted que hará?
- A. Evitar toda discusión.  
 B. Provocar la discusión.  
 C. Dar su opinión si no puede evitarlo.
- 46** ¿Qué cualidad le parece más útil en las relaciones sociales?
- A. La tolerancia.  
 B. La sinceridad.  
 C. La aceptación de compromisos.
- 47** M... acaba de modificar totalmente su departamento. Invita a sus amigos a la inauguración. Entre los cumplidos que le hagan, ¿cuál será el más agradable para él?
- A. Una felicitación por su buen gusto.  
 B. Un elogio sobre la forma en que se ha sacado partido de la distribución de las habitaciones.  
 C. Una alabanza a su originalidad, porque su decoración no se parece a ninguna otra ya vista.
- 48** S... llega en el momento de una discusión entre dos personas a las que conoce poco. El tema del que hablan, muy específico, le es totalmente desconocido y apenas le interesa. ¿Cuál será su reacción?
- A. Interviene para informarse, aun a riesgo de parecer ignorante.  
 B. Trata de interesarse porque no quiere parecer incorrecto.  
 C. No interviene, porque no puede aportar un punto de vista interesante sobre el asunto.
- 49** R... llega con retraso a una reunión de copropietarios. ¿Qué es lo que probablemente le molestará más?
- A. La idea de que hayan podido aprovecharse de su ausencia para tomar una decisión con la que él no esté de acuerdo.  
 B. El temor de tener dificultad para integrarse en la discusión.  
 C. La perspectiva de parecer descortés.
- 50** Se ha pedido a F... un informe lo más objetivo posible sobre su modo de ser. ¿Quién decidirá él que lo haga?
- A. Su mujer.  
 B. Un grupo de amigos.  
 C. Él mismo.
- 51** X... quiere construir una casa. ¿Cuál de las siguientes soluciones elegirá?
- A. Llamar a un arquitecto.  
 B. Hacer los planos él mismo y trabajar directamente con un constructor.  
 C. Hacer los planos con un amigo que acaba de hacer una casa.
- 52** T... es un hombre de negocios generalmente muy ocupado. Una cita cancelada a última hora le permite tener una mañana libre imprevista. ¿Cómo cree usted que la utilizará?
- A. Aprovechará para levantarse pronto y pasar la mañana practicando su deporte favorito.  
 B. Hará el balance de la semana que acaba de pasar.  
 C. Constituirá para él una ocasión muy poco habitual de poder "perder el tiempo" y la aprovechará.
- 53** D... va a ir a un país del que no conoce nada. Para preparar su viaje, ¿qué cree usted que hará?
- A. Leer libros y guías sobre ese país.  
 B. Preguntar a amigos o parientes que conocen bien el país.  
 C. Esperar a estar en el país para ver e informarse.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

- 54** Se oye frecuentemente decir que si una persona se cae de repente en la acera a las seis de la tarde –un momento en que las calles están abarrotadas– ningún peatón se detiene para ofrecer su ayuda a la persona en dificultades. ¿A qué cree usted que se debe esta conducta?
- A una total indiferencia por lo que puede ocurrir a los demás.
  - Al miedo ante una situación inesperada.
  - Al temor de ocuparse de lo que no le compete a uno.
- 55** Una señora va a consultar a un médico sobre una infección que le parece bastante banal. El médico la interroga ampliamente antes de examinarla. Ella contesta, por supuesto, a las preguntas, pero, en el fondo, ¿qué pensará?
- “En su lugar, yo comenzaría por hacer el examen y preguntaría después.”
  - “Él debe intentar conocer en qué circunstancias adquirí esta enfermedad.”
  - “Está bien que me haga preguntas, pero hay algunas en las que no veo relación ninguna con lo que yo tengo.”
- 56** C... tiene que contratar empleados de oficina y dispone de poco tiempo. ¿Qué método empleará?
- Tener una entrevista con los candidatos.
  - Examinar cada curriculum vitae y sus referencias.
  - Hacerles una prueba práctica en el trabajo.
- 57** El mejor representante del personal es aquel que...
- es un buen negociador.
  - está convencido de la justicia de la reclamación.
  - está bien integrado con el personal.
- 58** La señora D... trata inútilmente de hacer que coma su hijo de cinco años; éste se resiste violentamente. ¿Qué hará ella?
- Forzarlo a comer considerando que el niño lo hace por capricho.
  - Hacerle un pequeño chantaje del tipo: “Demuestra a mamá que eres bueno y que la quieres”.
  - Dejar al niño, pensando que comerá más en la siguiente comida.
- 59** Se habla frecuentemente del respeto a las “reglas del juego”. En general, se trata de...
- una disposición profunda, estable y claramente definida.
  - la aceptación a desempeñar en cada instante el papel que conviene.
  - una sumisión sincera a las costumbres de un grupo.
- 60** E... quien es aficionado a hacer reparaciones por sí mismo, decide tapizar un sillón valioso. Cuando llega a la mitad de su trabajo se da cuenta de que corre el peligro de fracasar en su intento. ¿Cuál será su decisión?
- Confiar el sillón a un especialista que realizará un trabajo impecable.
  - Desahacer lo que ya ha hecho y comenzar otra vez desde cero.
  - Dejar durante unos días su trabajo para reemprenderlo cuando esté en mejores condiciones.
- 61** S... va a ir de vacaciones con su mujer durante los días de Semana Santa. Previendo la afluencia de viajeros, ha comprado con anticipación los boletos de autobús. Salen de su casa a la hora justa, pero un embotellamiento en los alrededores de la terminal los hace perder el autobús. ¿Cómo cree usted que reaccionará?
- “Siempre pasa lo mismo. Si hubieras estado preparada antes no hubiera ocurrido esto.”
  - “Se han fastidiado las vacaciones... No tengo ganas de viajar de pie en el siguiente autobús.”
  - “¿Qué le vamos a hacer! Voy a devolver los boletos y nos quedaremos en casa.”
- 62** A su juicio, la mayoría de los fracasos son debidos a...
- incapacidad.
  - coincidencia de circunstancias negativas.
  - fallas ocasionales.
- 63** F... encargó un refrigerador. En su ausencia, lo dejar con el conserje. El empaque está estropeado, por lo cual el refrigerador ha sufrido algunos daños. F... decide poner una queja ante los servicios de entrega ¿De qué forma se comportará?
- Escribirá a los citados servicios conservando una copia de la carta.
  - Irá personalmente a reclamar.
  - Rogará a uno de sus amigos, empleado en esa casa, que intervenga.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

- 64** Con ocasión de un viaje organizado, B... se encuentra con personas que no conoce. Al cabo de unos días se da cuenta de que la mayoría de las personas le tienen poca simpatía. ¿Cómo cree usted que reaccionará?
- Le tiene sin cuidado, porque para él lo importante es que el viaje esté bien organizado y que el guía sea eficaz.
  - Está un poco molesto y trata de hacer un esfuerzo para resultar más simpático.
  - Esto le amarga, en parte, sus vacaciones y se propone que, para la próxima ocasión, se irá con sus amigos.
- 65** R... hace un viaje con algunos amigos. Una tarde el grupo se separa después de haberse puesto de acuerdo en la hora para la salida. A lo largo de esta tarde, R... descubre un monumento que le interesa mucho visitar, pero, si lo hace, le será imposible llegar a la cita. ¿Qué hará?
- Hace la visita porque piensa que no tendrá ya ocasión de volver a este lugar y que de todas maneras habrá otros que llegarán tarde también.
  - Renuncia a esta visita porque le parece más importante no hacer esperar a los demás.
  - Trata de encontrar a sus amigos para persuadirlos de que hagan la visita con él, aun a riesgo de desorganizar la última parte del viaje.
- 66** ¿Cuál de estas actividades profesionales le parece a usted la más envidiable?
- Gerente de una pequeña empresa.
  - Director adjunto de una empresa internacional.
  - Asesor científico de alto nivel.
- 67** Debido a un accidente que ha causado la muerte de los padres de un niño pequeño, J... tiene que encargarse del niño de manera definitiva. ¿Cuál será la actitud más probable que tendrá a este respecto?
- Teme verse obligado a revisar su sistema de educación.
  - Confía en el buen carácter del niño.
  - Busca otras alternativas para el niño.
- 68** Un amigo propone a T... llevarlo en su velero para hacer un pequeño viaje. T... nunca ha practicado la navegación a vela. ¿Qué cree usted que decidirá?
- Aceptar, pensando que podrá desenvolverse bien.
  - Arreglárselas para tomar antes algunas clases de navegación a vela.
  - No aceptar, ante el temor de ser una molestia para su amigo.
- 69** M... va hacia el trabajo por su camino habitual. Una camioneta de reparto lo bloquea durante un buen rato en una calle estrecha. A juicio de usted ¿qué fue lo más desagradable para M...?
- La perspectiva de llegar con retraso a su despacho.
  - El hecho de tener que esperar sin poder moverse ni hacer nada.
  - Los toques de claxon –inútiles– de otros automovilistas.
- 70** G... trabaja en una empresa para la que debe efectuar frecuentes desplazamientos. Acostumbra hacer dos horas de atletismo todas las semanas en una sesión de entrenamiento colectivo. A juicio de usted, ¿cuál es su actitud en el curso de esta sesión?
- Insiste en ciertas especialidades que le permitan mantenerse en buena forma.
  - Realiza todas las actividades propuestas, pero sin esforzarse demasiado, porque tiene un trabajo cansado.
  - Se entrega a fondo y frecuentemente termina agotado, porque no concibe el deporte de otra manera.
- 71** Según su criterio, ¿cuál es la ventaja de tener un perro en un departamento de la ciudad?
- Permite sentirse menos solo.
  - Favorece la ocasión de caminar un poco cada día paseando al perro.
  - Vigila el departamento.
- 72** En el transcurso de una reunión en que S... se ha encontrado con amigos, les propone terminar la velada en su casa. Al enterarse, se une a ellos una persona que se mantenía alejada del grupo y a la que él estima poco. ¿Cuál será la reacción de S...?
- Piensa que, después de todo, tendrá ocasión de conocer mejor a esta persona.
  - Estimando que se ha invitado a sí misma, no se ocupará de ella en toda la noche.
  - Lamenta haber hablado demasiado alto.
- 73** El director de un centro de rehabilitación de delincuentes debe contratar a un nuevo educador. ¿A cuál de estas cualidades dará más importancia?
- Ser irreprochable y poder servir de modelo.
  - Tener buenos conocimientos pedagógicos.
  - Saber escuchar.

NO SE DETENGA, CONTÍNE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

- 74** Según su opinión, ¿qué es más importante en una persona que da una fiesta?
- Permitir a todos expresarse.
  - Invitar a personas que puedan coincidir con sus intereses.
  - Cuidar de que a nadie le falte nada.
- 75** R... debe exponer un proyecto a un compañero que no conoce. Para que R... pueda hacerse comprender por su interlocutor, es preferible que...
- sepa cuál es su formación académica.
  - conozca sus antecedentes.
  - lea el informe sobre un trabajo hecho por su compañero.
- 76** Si tuviera que hacer algún reproche a la profesión médica, ¿cuál escogería?
- No consagra suficiente tiempo a cada enfermo.
  - Da demasiada importancia al dinero.
  - Utiliza a menudo un vocabulario incomprensible.
- 77** N... tiene que escoger un plan de formación para las personas de su Departamento. Desearía una formación interesante para todos, pero, a la vez, eficaz y rentable. ¿Qué elegirá?
- Un plan organizado en función de las necesidades del Departamento y en el que todas las fases estén definidas de antemano.
  - Un plan que tenga en cuenta a cada participante.
  - Un plan que incluya de manera regular exámenes de control.
- 78** M... está enfermo del hígado. Sin embargo, un amigo le llama para invitarlo a comer, precisando que le ha preparado su platillo favorito. Suponiendo que este plato está contraindicado para él en este momento, ¿cuál será la reacción de M...?
- Aceptar la invitación pensando que por una vez no hará caso de su régimen.
  - Proponer que se aplase esta invitación para más adelante, cuando acabe su régimen.
- 79** M... no está satisfecho con la Seguridad Social. Lo que más le desagrada es...
- lo absurdo de algunas disposiciones de esta entidad.
  - la gran dificultad de atenerse a la complejidad de su reglamentación.
  - la falta de atención a aspectos que él cree fundamentales.
- 80** N... ha decidido consagrar una parte de su tiempo libre a ayudar a las personas de la tercera edad. Existen varias posibilidades. ¿Cuál elegirá en último lugar, cuando no hay otras alternativas?
- Acompañar a las personas ancianas durante los paseos.
  - Visitar a una persona mayor cada semana.
  - Hacer colectas para la construcción de un hogar de ancianos.
- 81** Entre los siguientes argumentos publicitarios, ¿cuál tiene más probabilidades de influir en el público?
- El muestrario.
  - El eslogan.
  - El testimonio de "una estrella".
- 82** En el transcurso de un viaje en tren, D... se encuentra en un compartimento abarrotado. Su vecino fuma y el humo le molesta mucho. Ya le ha rogado que dejara de fumar, sin resultado. ¿Qué hará?
- Pedir el parecer de otros viajeros del compartimento.
  - Abrir la ventana.
  - Hablar de nuevo con su vecino con el objeto de convencerlo de que deje de fumar.
- 83** El director del departamento de una empresa de productos alimenticios desea lanzar al mercado un nuevo postre. Dispone de un presupuesto que puede repartir en los tres conceptos que se citan a continuación. ¿En cuál de ellos empleará más dinero?
- En estudios de mercado para conocer los gustos de los futuros compradores.
  - En publicidad para dar a conocer su producto.
  - En la investigación de envases y presentación del producto.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

**84** B... toma parte en una discusión muy animada, en el transcurso de la cual sus opiniones son muy atacadas. Entre las actitudes siguientes, ¿cuál será la que adopte?

- A. Tratar por todos los medios de convencer a los demás.
- B. Divertirse simplemente en el juego de la discusión.
- C. Dejarse convencer cuando vea que sus posiciones son poco defendibles.

**85** Cuando usted va a un restaurante, ¿qué tipo de plato prefiere?

- A. Uno que ya conoce y que le gusta de modo especial.
- B. La especialidad de la casa.
- C. Un plato exótico que usted desconoce en absoluto.

**86** Después de un naufragio, C... llega solo a una isla desierta. El clima es muy agradable y la vegetación le permitirá encontrar el alimento necesario. ¿Qué es, a su modo de ver, lo que probablemente le planteará **menos** problemas?

- A. El carácter nuevo e insólito de la situación.
- B. La soledad.
- C. La falta de algunos atractivos de la vida anterior.

**87** J... dirige una importante firma de automóviles. Puede escoger entre varias políticas comerciales. ¿Cuál elegirá?

- A. Orientar sus esfuerzos para sacar de vez en cuando modelos especiales.
- B. Buscar los efectos de moda y atender a una clientela particular.
- C. Ofrecer de manera regular modelos clásicos.

**FIN DE LA PRUEBA.**

**SI TERMINÓ  
ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO,  
POR FAVOR REVISE SUS CONTESTACIONES**

## PRUEBA DE MANEJO TEÓRICO.

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**I .- RELACIONA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA PARTE IZQUIERDA CON SUS RESPUESTAS DE LA PARTE DERECHA, ANOTA LA LETRA QUE LE CORRESPONDA EN EL PARENTESIS.**

- |   |     |   |
|---|-----|---|
| 1.- PARA CONDUCIR UN VEHICULO AUTOMOTOR ES UN REQUISITO QUE EXIGEN LAS AUTORIDADES DE TRANSITO. | ( ) | <b>A) DETENER SU MARCHA Y CEDER EL PASO</b>                     |
| 2.- LA CIRCULACION DE LOS VEHICULOS DE MOTOR SE RIGE POR  | ( ) | <b>B) CEDER EL PASO A LOS VEHICULOS QUE VAN SOBRE LA MARCHA</b> |
| 3.- CUALES SON LOS DOCUMENTOS CON LOS QUE DEBE CONTAR EL VEHICULO PARA PODER CIRCULAR           | ( ) | <b>C) CARRIL DERECHO O EN LA LATERAL SI EXISTE</b>              |
| 4.- EN LOS CRUCEROS CONTROLADOS POR POLICIAS, LAS INDICACIONES DE ESTOS PREVALECE SOBRE         | ( ) | <b>D) LICENCIA DE CONDUCIR</b>                                  |
| 5.- EL CONDUCTOR DE UN VEHICULO AL PERCATARSE DE UNA CONCENTRACION DE PEATONES TIENE QUE HACER  | ( ) | <b>E) RETROCEDER LA MARCHA Y BUSCAR UNA VIA LIBRE</b>           |
| 6.- POR QUE CARRIL DEBEN DE CIRCULAR LOS VEHICULOS DE CARGA                                     | ( ) | <b>F) PATRULLAS</b>   |
| 7.- CON QUE OBJETO EL CONDUCTOR DEBE CONSERVAR SU DISTANCIA CON EL VEHICULO QUE LE PRECEDE      | ( ) | <b>G) SEMAFOROS Y SEÑALES DE TRANSITO</b>                       |
| 8.- LOS CONDUCTORES QUE PRETENDAN INTEGRARSE A UNA VIA PRINCIPAL QUE DEBEN DE HACER             | ( ) | <b>H) CONDUCIR POR EL LADO IZQUIERDO</b>                        |
| 9.- QUE VEHICULOS SON LOS QUE CUENTAN CON PREFERENCIA DE PASO.                                  | ( ) | <b>I) REGLAMENTO DE TRANSITO</b>                                |
|   |     | <b>J) TARJETA DE CIRCULACION PLACAS Y ENGOMADO</b>              |
|   |     | <b>K) EVITAR UN ALCANCE</b>                                     |
|   |     | <b>L) PRIMERO ESTAN LOS SEMAFOROS QUE LAS SEÑAS DE AGENTES.</b> |

**II .- ENCIERRE EN UN CIRCULO EL INCISO CON LA RESPUESTA CORRECTA QUE CORRESPONDA A CADA PREGUNTA**

- 1.- ¿QUE HARÍA USTED SI UN VEHÍCULO QUE VIENE DE FRENTE, DE PRONTO SE LE CRUZA EN SU CARRIL?  
A. GUIARÍA HACIA EL CARRIL IZQUIERDO    B. ME DETENDRÍA INMEDIATAMENTE    C. GUIARÍA HACIA LA DERECHA SOBRE LA BERMA. (ACOTAMIENTO.)  
D. ACELERARÍA PARA QUE EL IMPACTO EMPUJARA AL OTRO VEHÍCULO FUERA DE LA CARRETERA.
- 2.- ¿QUE HARÍA SI OTRO VEHÍCULO LE SIGUIERA MUY DE CERCA?  
A. FRENARÍA BRUSCAMENTE.    B. FRENARÍA SUAVE E INTERMITENTEMENTE.    C. DISMINUIRÍA LA VELOCIDAD ALIGERANDO EL PIE DEL ACELERADOR.  
D. ACELERARÍA PARA AUMENTAR LA CANTIDAD DE SEGUNDOS DE LA DISTANCIA DE SEGUIMIENTO.
- 3.- EN ESTA SITUACIÓN, ¿CUAL ES LA CANTIDAD MÍNIMA DE SEGUNDOS, DE DISTANCIA DE SEGUIMIENTO, QUE USTED DEBERÍA DEJAR CON RESPECTO AL VEHÍCULO QUE VA DELANTE DE USTED?  
A. UN SEGUNDO.    B. DOS SEGUNDOS.    C. TRES SEGUNDOS.    D. CUATRO SEGUNDOS.
- 4.- SI SU AUTOMÓVIL EMPIEZA A PATINAR, USTED:  
A. PISARÍA FIRMEMENTE EL FRENO.    B. GIRARÍA EL VOLANTE EN LA DIRECCIÓN EN QUE DESEA ENCAMINAR SU VEHÍCULO.  
C. GIRARÍA EL VOLANTE EN LA DIRECCIÓN OPUESTA A LA DEL PATINAJE    D. NO HARÍA NADA DE LO CITADO ANTERIORMENTE.
- 5.- ¿CUÁNDO, AL PASAR A OTRO VEHÍCULO, SE PUEDE SABER QUE ES SEGURO VOLVER AL CARRIL DE LA DERECHA?  
A. CUANDO SE COMPRUEBA QUE YA SE PASÓ AL OTRO VEHÍCULO.  
B. CUANDO SE PUEDE VER EL PAVIMENTO FRENTE AL VEHÍCULO AL QUE SE HA PASADO, A TRAVÉS DEL ESPEJO RETROVISOR.  
C. CUANDO EL OTRO CONDUCTOR INDICA QUE HAY ESPACIO.    D. CUANDO SE ESTÁ A TRES METROS DEL OTRO VEHÍCULO.

**II.- ENCIERRE EN UN CIRCULO EL INCISO CON LA RESPUESTA CORRECTA QUE CORRESPONDA A CADA PREGUNTA**

6. ¿EN UNA INTERSECCIÓN SIN SEMÁFOROS QUIEN DEBE CEDER EL PASO?  
A. EL CONDUCTOR QUE TIENE A LA VISTA UN VEHICULO A LA IZQUIERDA.  
C. EL ÚLTIMO EN LLEGAR A LA INTERSECCIÓN.
- B. EL CONDUCTOR QUE TIENE A LA VISTA UN VEHICULO A LA DERECHA.  
D. NADIE DEBE CEDER EL DERECHO DE PASO.
- 7.- ¿ESTÁ PERMITIDO REBASAR SI USTED ESTA CONDUCIENDO POR UNA ZONA ESCOLAR?  
A. SI  
B. NO
- 8.- ¿PODRÍA UN EJERCICIO VIGOROSO O UNA DUCHA FRÍA DEVOLVERLE SUS HABILIDADES PARA CONDUCCION UN VEHÍCULO DESPUÉS DE HABER BEBIDO?  
A. SI  
B. NO
- 9.- CUANDO LOS VEHÍCULOS SE INCENDIAN O CAEN AL AGUA, ¿CONSTITUYEN LOS CINTURONES DE SEGURIDAD UNA TRAMPA MORTAL PARA LA GENTE?  
A. SI  
B. NO
- 10.- ¿LOS ACCIDENTES SE PUEDEN SER EVITADOS?  
A. SI  
B. NO

**III .- A CONTINUACION DEBERAS ENCERRAR EN UN CIRCULO EL INCISO DE LA RESPUESTA QUE CONSIDERAS CORRECTA:**

- 1.- LAS UNICAS CAUSAS DE REMISION DE UN VEHICULO AL CORRALON SON :  
A) FALTA DE CINTURON, PASARSE UN ALTO, FALTA DE LUCES  
B) FALTA DE TARJETA DE CIRCULACION, FALTA LICENCIA CIRCULAR EN SENTIDO CONTRARIO, FALTA EXTINGUIDOR  
C) FALTA DE PLACAS, ESTACIONARSE EN LUGAR PROHIBIDO ESTAR AUSENTE EL CONDUCTOR, FALTA DE LICENCIA.
- 2) EL CONDUCTOR QUE SE ACERCA A UN CRUCERO DEBE :  
A) CEDER EL PASO A LOS QUE YA SE ENCUENTRAN EN EL  
B) CRUZAR RAPIDAMENTE PARA EVITAR ACCIDENTES  
C) ACCIONAR EL CLAXON PARA QUE LOS OTROS VEHICULOS SE DETENGAN
- 3.- LOS CASOS EN QUE OPERA LA VUELTA CONTINUA A LA IZQUIERDA SON:  
A) CUANDO LA CALLE A LA QUE SE INCORPORA ES DE UN SENTIDO  
B) CUANDO SE PASE RAPIDAMENTE PARA GANAR EL PASO .  
C) NO HAY VUELTA CONTINUA A LA IZQUIERDA
- 4.- MENCIONA LO QUE DEBE HACER EL CONDUCTOR CUANDO EL SEMAFORO ESTA EN SIGA Y NO HAY ESPACIO LIBRE EN LA SIGUIENTE CALLE  
A) DETENER MARCHA Y DETENERSE DETRAS DEL VEHICULO DE ADELANTE  
B) DAR LA VUELTA HACIA OTRA CALLE  
C) PERMANECER PARADO SIN OBSTRUIR CIRCULACION DE OTRA CALLE.
- 5.- UN AGENTE VIAL PODRA DETENER LA MARCHA DE UN VEHICULO CUANDO  
A) NO PUEDE DETENERNOS  
B) POR VIOLAR DE MANERA FLAGANTE ALGUNA DISPOSICION DE LAS LEYES.  
C) POR REVISION DE DOCUMENTOS
- 6.- LAS LUCES DIRECCIONALES DE LOS VEHICULOS SIRVEN PARA:  
A) INDICAR LA DIRECCIÓN A LA QUE SE QUIERE IR  
B) INDICAR QUE EXISTE ALGUN PELIGRO DELANTE  
C) INDICAR QUE EL VEHICULO TIENE FALLAS MECANICAS
- 7.- LA VELOCIDAD MAXIMA PARA CIRCULAR EN LA CIUDAD ES DE :  
A) 100 Km/Hr B) 60 Km/Hr C) 40 Km/Hr
- 8.- LOS CONDUCTORES DE VEHICULOS DEBEN REBASAR POR:  
A) EL CARRIL IZQUIERDO  
B) EL CARRIL DERECHO  
C) POR CUALQUIER LADO DONDE SE PUEDA
- 9.- AL LLEGAR A CRUCERO DE FERROCARRIL SE DEBE:  
A) PASAR RAPIDAMENTE PARA EVITAR ACCIDENTE  
B) APAGAR LAS LUCES Y PASAR LENTAMENTE  
C) HACER ALTO TOTAL Y PASAR HASTA CERCIORARSE
- 10) LOS LUGARES QUE EL REGLAMENTO DE TRANSITO PROHIBE PARA ESTACIONARSE SON :  
A) FRENTE A ESCUELAS, IGLESIAS, PARADAS DE AUTOBUS, BANCOS, HOSPITALES.  
B) EN LAS GASOLINERAS O SUPERMERCADOS  
C) EN ESTACIONAMIENTOS PUBLICOS Y LUGARES CONTROLADOS POR ESTACIONOMETROS.

## PRUEBA ARITMETICA.

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

I. El Sr. Juan Álvarez tiene 5 hijos y necesita obtener el promedio de edad de todos para recibir una beca. El mayor de sus hijos tiene 27 años, el segundo 23, el tercero 20, el cuarto 15 y el quinto y último de sus hijos tiene 5 años.

Cual es la edad promedio de sus 5 hijos. **Indique con una "X", cual es su respuesta**

a) 14 años

b) 18 años

c) 20 años

II. La Sra. Teresa Gómez, tiene dos cuentas bancarias y solo quiere conservar una, para lo cual solicita un estado de cuenta para conocer el status de cada una.

Cuenta A  
Saldo \$10,000.00

Cuenta B  
Saldo \$3,000

Cargo por \$1,500.00 por venta de Servicios  
Cargo por \$1,000.00 compra en Autoservicio  
Cargo por \$2,000.00 colegiaturas

1. Si la cuenta B es la que quiere conservar, ¿cuál es el movimiento bancario que tiene que hacer para quedarse con su cuenta? **Indique con una "X", cual es su respuesta**

a) Cancelar la cuenta bancaria

b) Liquidar el cargo que adeuda

c) transferencia

2. ¿Y cuál será el saldo en pesos de la cuenta B al finalizar?

\$

### Parte II Liquidación Semanal

Imagina que eres un vendedor de tornillos y cada viernes al final del día tienes que entregar cuentas al cierre de la semana.

En el siguiente ejercicio deberás realizar las operaciones necesarias para saber cuantos tornillos te quedaron después de una semana de ventas.

#### Lunes

Por la mañana tienes 3150 tornillos

Durante el día vendes 1820

Por la tarde recibes del almacén 2050

¿Cuántos tornillos tienes al final del día?

En el siguiente espacio realiza las operaciones necesarias para obtener el resultado.

#### EJEMPLO:

$$3150 - 1820 = 1330$$

$$1330 + 2050 = 3380$$

**RESULTADO:**

3380

**Martes**

Inicias tu día con los mismos tornillos con que cerraste el lunes (resultado anterior)

Hoy vendes 2090 tornillos

Por la tarde recibes del almacén 1890

¿Cuántos tornillos tienes al final del día?

En el siguiente espacio realiza las operaciones necesarias para obtener el resultado.

**RESULTADO:**

**Miércoles**

Inicias tu día con el mismo número de tornillos con que cerraste el martes (resultado anterior)

Este día vendes 2400 tornillos

Por la tarde recibes del almacén 1500.

Tu jefe te solicita le transfieras aún compañero 950 tornillos, debido a que ese tamaño de Tornillos tú no lo vendes.

¿Cuántos tornillos tienes al final del día?

En el siguiente espacio realiza las operaciones necesarias para obtener el resultado.

**RESULTADO:**

**Jueves**

Inicias tu día con las mismas tornillos con que cerraste el miércoles (resultado anterior)

Recibes del almacén 750

Hoy vendes 1230 tornillos

¿Cuántos tornillos tienes al final del día?

En el siguiente espacio realiza las operaciones necesarias para obtener el resultado.

**RESULTADO:**

**Viernes**

Inicias tu día con el mismo número de tornillos con que cerraste el jueves (resultado anterior)

En este día vendiste 850

¿Cuántos tornillos tienes al final del día?

En el siguiente espacio realiza las operaciones necesarias para obtener el resultado.

**RESULTADO:**



**EXAMEN DE MANEJO PRÁCTICO.**

**Datos Generales**

Nombre

---

Tipo de licencia y vigencia

---

**Experiencia de Manejo**

SI

NO

Revisa periódicamente los indicadores del tablero

--	--

Conserva su derecha al circular

--	--

Zigzaguea al circular

--	--

Cambia de carril constantemente

--	--

Hace alto total cuando es necesario

--	--

Conserva su distancia

--	--

Circula por carril inadecuado

--	--

Maneja a exceso de velocidad

--	--

Maneja a la defensiva

--	--

**OPERACIÓN DE MOTOR Y TRANSMISIÓN**

SI

NO

Cascabelea el motor por falta de revoluciones

--	--

Exceso o falta de revoluciones

--	--

No embraga bien y hacen ruidos los cambios

--	--

Tironea el motor al arrancar

--	--

Cambio de velocidades inadecuadamente

--	--

**Cortesía en el manejo**

SI

NO

Respeto señalamientos de tránsito

Cede el paso a choferes desesperados

Cede el paso a los peatones

Respeto los cruces para peatones y automóviles

--	--

Aprobado

No aprobado

Nombre y firma del examinador.

---

### COMETARIOS

---

---

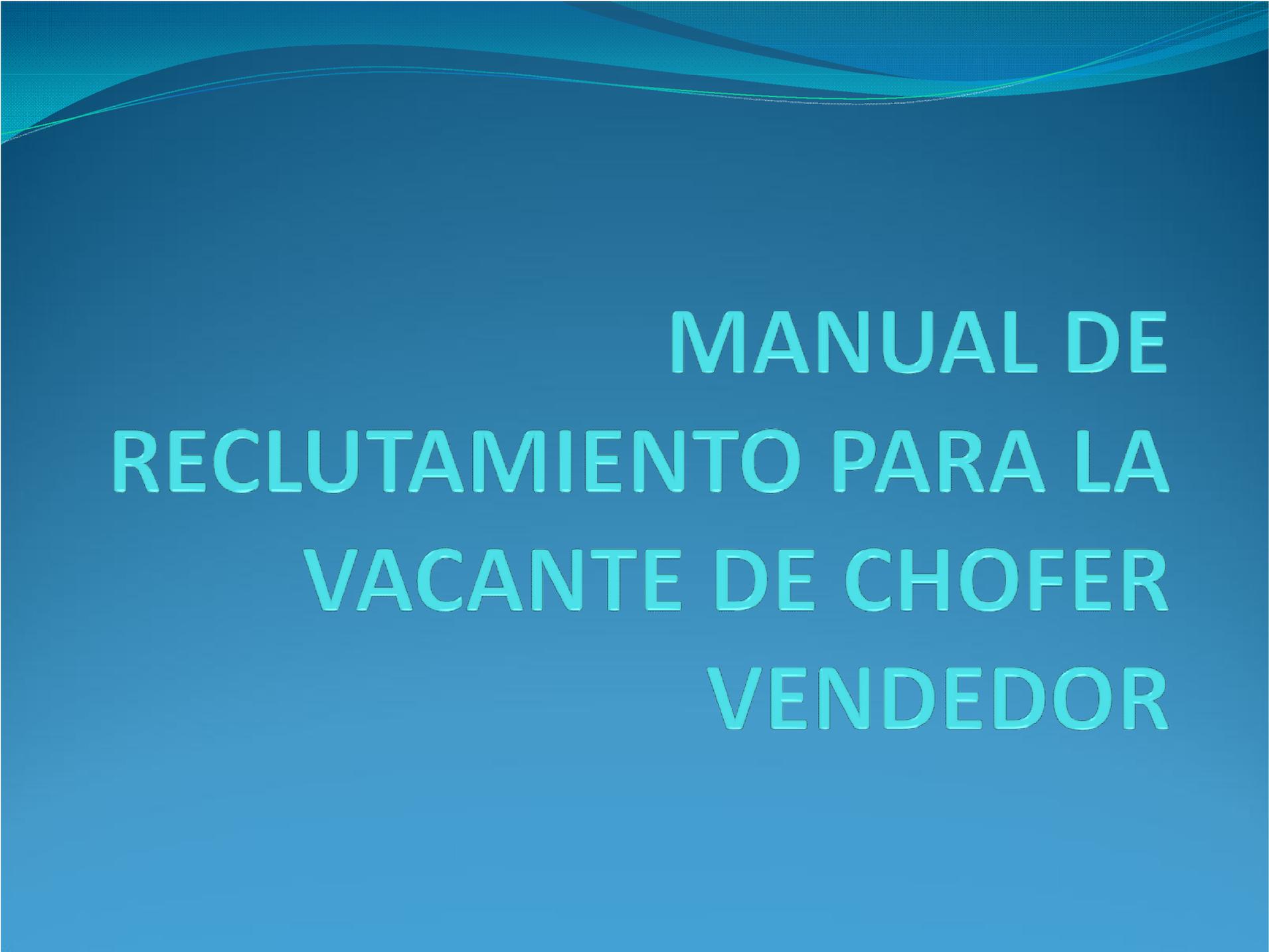
---

---

---

---

---



**MANUAL DE  
RECLUTAMIENTO PARA LA  
VACANTE DE CHOFER  
VENDEDOR**

# INTRODUCCIÓN

El siguiente programa tiene como objetivo dar a conocer el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo dentro de la empresa V&A (caso ficticio en cuanto al proceso de capacitación de una empresa) para la vacante de chofer vendedor. Así mismo mostrar el conocimiento y las habilidades necesarias de un reclutador, por lo que, los temas a tratar serán los siguientes:

1. *INFORMACIÓN Y HABILIDADES BÁSICAS DE UN RECLUTADOR*
2. *PERFIL DE LA VACANTE*
3. *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN V&A*
4. *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA CHOFER VENDEDOR*
5. *PROCESO DE CONTRATACIÓN*
6. *ENTREGA DE EXPEDIENTES*
7. *EJERCICIOS*

# 1. INFORMACIÓN Y HABILIDADES BÁSICAS DE UN RECLUTADOR

Inicialmente se realiza la publicación de la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento.

Las fuentes electrónicas utilizadas son: OCC, EMPLEO.GOB, COMPUTRABAJO, ZONAJOB, BUMERAN y la página de la empresa: [www.v&a.com.mx](http://www.v&a.com.mx), cabe mencionar que la empresa proporciona claves para acceder a esta página.



Otras fuentes de reclutamiento son las físicas, como: Periódicos, ferias de empleo y boletines.

En caso de ser necesario la radio es otra fuente de reclutamiento.



La vacante se publica de acuerdo al perfil de la misma, el cual se te mostrará en el siguiente capítulo.

El instrumento clave para la selección del personal será a través de la entrevista por competencias, ya que ahora se debe analizar si la persona es "capaz de hacer", si tiene actitud y si comparte los valores de la empresa independientemente de su profesión y nivel de estudios.



La entrevista por competencias se llevará a cabo mediante el método STAR.

<b>Situación</b>	<b>Tarea</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
El reclutador realiza preguntas claras sobre una situación donde se ha desempeñado.	Se pregunta de manera clara las tareas que conlleva la situación.	Se realizan preguntas de forma concreta sobre sus experiencias y comportamientos personales en relación a las tareas desempeñadas.	Se realizan preguntas para conocer los resultados alcanzados.



¿En qué consiste?

La entrevista por competencias, nos permite extraer experiencia no sólo de trabajos anteriores sino de la vida misma del solicitante.

La clave está en hacer preguntas estructuradas basadas en su experiencia respecto a situaciones laborales o personales y de esta manera se detecta la habilidad y la capacidad de cómo actuó ante cierta situación, por esto, es importante analizar de manera previa el perfil del puesto. Ya que de esta manera podremos saber si el candidato cubre con las competencias requeridas.

Por ejemplo:

Si vas a contratar a un vendedor y estas interesado en evaluar la atención al cliente, podrías preguntar: Cuando se presentó un cliente molesto por haber recibido un mal servicio, ¿qué hiciste?

Esta pregunta te permite evaluar si ha atendido y sabe atender a un cliente difícil.





La entrevista es una forma de recopilar, que hace las veces de “evidencia” sobre comportamiento, desempeño, y habilidades.

Para iniciar la entrevista es importante tener el conocimiento del perfil de la vacante que vas a manejar ya que esto ayudará a tener una elección estratégica del candidato.



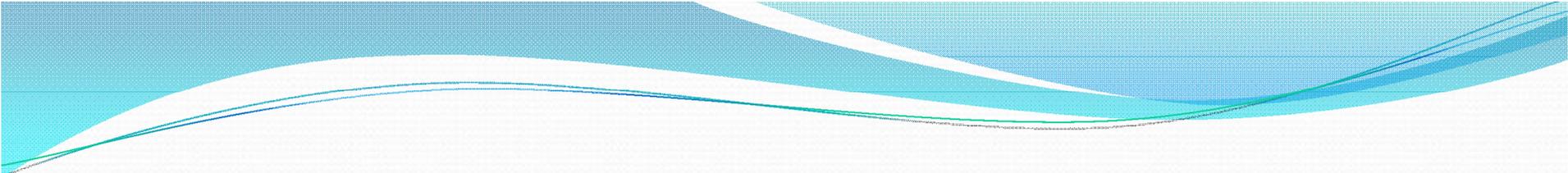
# 1. PERFIL DE LA VACANTE



El perfil de la vacante es importante en el proceso de reclutamiento, dado que nos dará la facilidad de encontrar al candidato indicado.

### REQUISITOS:

- BACHILLERATO TRUNCO Y/O TERMINADO
- EDAD DE 20 A 40 AÑOS
- EXPERIENCIA EN VENTAS MIN 6 MESES
- SEXO MASCULINO
- MANEJO DE CAMIONETA 3 ½ Y 1 TON.
- LICENCIA TIPO B VIGENTE



Es importante que como reclutador manejes perfectamente cuales son los beneficios que la empresa ofrece ya que es una manera en la que puedes hacer que el candidato se interese por tu vacante.

### OFRECEMOS:

- PRESTACIONES DE LEY
- SEGURO DE VIDA
- SUELDO 3,900 + COMISIONES
- CAPACITACIÓN CONSTANTE
- AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE



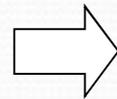
## 2. PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO V&A



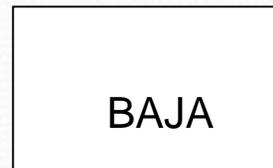
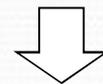
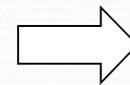
El reclutamiento y selección del personal es llevado a cabo por **V&A** en donde el candidato firma un contrato de 3 meses y posteriormente será contratado bajo el régimen de contrato indefinido. En caso de no cumplir con el periodo inicial se le dará de baja conforme a la ley.

La selección del personal se basa en un perfil a cumplir, el cual está relacionado con las necesidades de la organización.

RECLUTA



PERIODO INICIAL





# 3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA CHOFER VENDEDOR

Ya publicada la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento (OCC, EMPLEO.GOB), se hace la labor de filtrar y citar candidatos. Una vez que llega el candidato a la empresa se le da la atención correspondiente y primeramente debe verificarse que no haya laborado antes para la misma, esto es verificado en la base de datos.

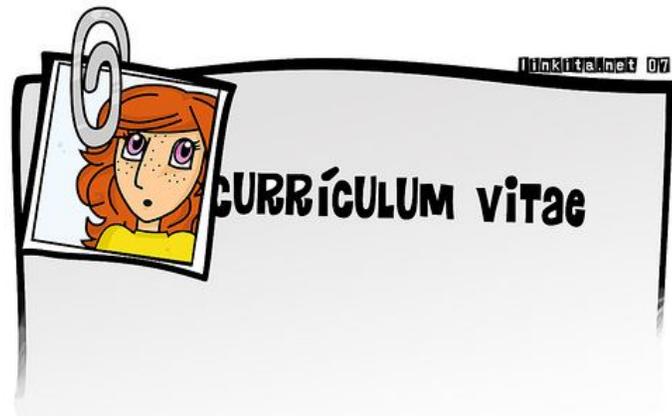


La atención correspondiente consta de las siguientes características: a) saludar de manera cordial; b) pedir el currículum de manera amable; y c) pedir al candidato que tome asiento y decir: "en un momento lo atendemos".



Si el candidato ya estuvo en proceso de reclutamiento y selección para dicha vacante, se le plantea la opción de dejar su CV para futuros intercambios de cartera.

Si es la primera vez que el candidato se postula para la vacante, una vez leído el CV pasa a entrevista y si es viable el candidato se le proporcionará las pruebas correspondientes a la vacante.





Las competencias que deben medirse en la entrevista son las siguientes:

- Tolerancia a la frustración

Vivencia emocional ante una situación en la que un deseo, un proyecto, una ilusión o una necesidad no se satisfacen o no se cumple. **Preguntas clave:**

- 1.- **¿En tu experiencia laboral, pláticame de algún proyecto en el que hayas participado y que no se hayan obtenido los resultados esperados?**
- 2.- **Pláticame alguna situación que te haya causado frustración y ¿cómo lo resolviste?**
- 3.- **Pláticame de manera concreta algún proyecto que te haya dado el resultado que tú esperabas.**

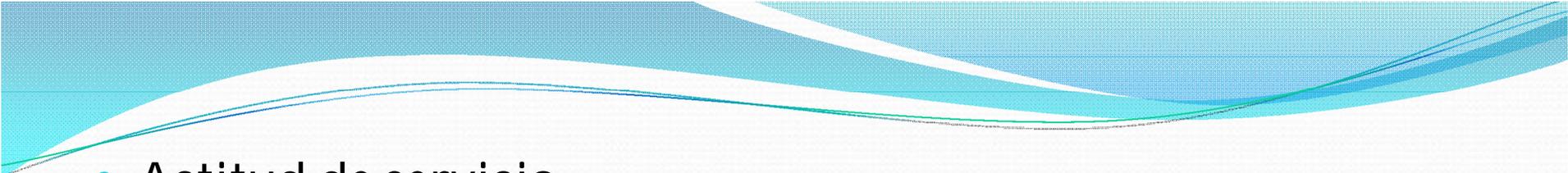


- Manejo de conflictos

Habilidad para manejar de manera asertiva situaciones problemáticas.

Los conflictos en las empresas generalmente se perciben como un elemento negativo por las consecuencias desfavorables que pueden generar al interior de la misma tales como: pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, falta de productividad, malos entendidos, hostilidad y aislamiento entre las personas. **Preguntas clave:**

- 1.- Pláticame un problema que hayas tenido a nivel laboral y ¿cómo lo resolviste?**
- 2.- Cuéntame una situación en la cual tenías que utilizar determinado proceso o sistema y surgieron complicaciones, ¿cómo lo resolviste?**
- 3.- ¿Alguna vez te ha ocurrido que tu forma de pensar no concuerde con la de algún compañero? ¿Qué has hecho ante esto?**



- Actitud de servicio

La atención es una necesidad básica en los seres humanos, es hacerle saber al otro que nos interesa él, es contar con el otro, es una herramienta para el éxito en la vida y los negocios.

Principios de un buen servicio: deseos y expectativas del cliente, preste un servicio confiable, brinde calidad, equidad en el servicio, decirle al cliente la verdad y brinda soluciones. **Preguntas clave:**

- 1.- Cuéntame de una ocasión en la que un cliente llego a quejarse de tu servicio ¿Qué hiciste y que cambios tuviste para mejorar tu servicio?**
- 2.- Platícame una situación en la que hayas dado un valor agregado a algún servicio prestado**



- Apego a normas

Es actuar de acuerdo a instrucciones previamente dadas, respetando estándares y lineamientos establecidos.

**Preguntas claves:**

- 1.- Pláticame una situación concreta en donde no has seguido las instrucciones para llevar a cabo una tarea ¿Qué consecuencias tuviste? Y ¿cómo lo resolviste?**
- 2.- ¿En la ultima empresa en dónde estuviste o en la escuela cuáles eran las reglas y de estas cual era la más flexible y la más rígida?**
- 3.- Has tenido una situación en la cual tu jefe inmediato, este fuera y el sea el único que puede autorizar un proceso ¿Qué hiciste?**



- Persuasión

Habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa **preguntas clave:**

- 1.- **¿Qué hace para que sus ideas sean tomadas en cuenta por las demás personas? ¿Cómo reacciona si no tiene éxito?**
- 2.- **Platica una situación, en la que creías que tus argumentos eran los mejores para resolver el problema, y al final no era lo correcto ¿cómo reaccionaste ante esta situación?**
- 3.- **Cuando en una discusión una persona, se cierra en sus argumentos y aunque esté mal no acepta cambiar de opinión, ¿cómo lo has manejado?**



- Negociación

Proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado. **Preguntas claves:**

- 1.-Cuéntame una situación donde haya tenido que negociar con su jefe inmediato los procesos internos que afectaban el servicio al cliente ¿cómo lo manejaste y cuál fue el resultado?**
- 2.-¿Con que frecuencia interactúa con gente de otros departamentos? ¿Qué hace para que sus ideas sean tomadas en cuenta por las demás personas ¿cómo reacciona si no tiene éxito?**
- 3.- cuéntame de un proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otros departamentos o asesores externos y se opusieron a sus métodos de trabajo ¿cómo manejo este tipo de situaciones? ¿Cuál fue el resultado?**



- Orientación a resultados

Actitud en la ejecución de los procesos, es decir, orientación a resultados tiene más que ver con la forma de conseguirlos que con el hecho de obtenerlos. **Preguntas clave:**

- 1.- ¿Platícame las metas que has tenido y que has hecho para lograrlas?**
- 2.- Cuéntame de la materia que más te ha costado trabajo**
- 3.- Háblame de una situación en donde te hayan fijado la forma y el tiempo que tenías que realizar tu trabajo ¿cómo le hiciste para realizarlo?**



- Juicio y sentido común

Operación del entendimiento que consiste en comparar dos ideas para conocer y determinar sus relaciones. Modo de pensar y proceder tal como lo haría la generalidad de las personas. **Preguntas claves:**

- 1.-¿Cuándo alguien te da una instrucción que no coincide con tu punto de vista, que es lo que haces?
- 2.-¿En alguna ocasión que hayas tenido un error y sabías que tenías que resolverlo que medidas tomaste?

Una vez que terminamos la entrevista con el candidato nos apoyamos de psicometrías y algunas otras pruebas para evaluar a nuestro candidato. Se aplican 4 pruebas en el siguiente orden:





- 1ra prueba

## **IPV**

Se le proporciona el cuadernillo de preguntas y la hoja de respuestas, lápiz y goma, se le pide que lea las instrucciones y una vez que concluye, se califica si cubre el perfil continúa con la siguiente fase.

- 
- 2 da prueba

## **Prueba de aritmética**

Se le proporciona la prueba, goma, lápiz y calculadora, se le indica que lea las instrucciones y el tiempo es de 20 minutos para resolverla, es importante respetar el tiempo, una vez aprobada, se continúa con la siguiente fase.



- 3ra prueba

## **Prueba de manejo teórica**

Se le proporciona lápiz y goma, se le pide que lea las instrucciones y se le indica que tiene 20 minutos para contestar. Si ha aprobado las 3 pruebas se procederá a la prueba de manejo práctica.

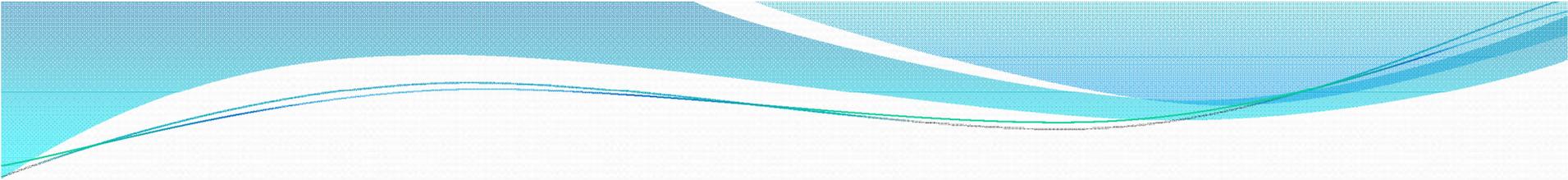
- 
- 4ta prueba

## **Prueba de manejo práctico**

Para realizar la prueba de manejo práctico es indispensable que el candidato lleve consigo su licencia, esta prueba es aplicada por el mecánico de la empresa quién nos indica el resultado de la prueba, una vez aprobadas las cuatro fases se puede proceder al proceso de contratación



**Nota importante:** hay ocasiones en la que tenemos que valorar los resultados de las pruebas, ya que existen variables ajenas para que el candidato no obtenga buenos resultados así que tenemos que cotejar con nuestra entrevista.



# 4. PROCESO DE CONTRATACIÓN



Ya que finalizo todo el proceso de reclutamiento y selección y toda vez que se tiene seleccionado a los candidatos viables para llevar a cabo su contratación, se le solicita la siguiente documentación

- ❖ Acta de nacimiento
- ❖ Identificación Oficial / cedula profesional / Pasaporte o visa vigente
- ❖ Comprobante de numero de seguro social
- ❖ CURP
- ❖ Comprobante de domicilio (antigüedad no mayor a 2 meses)
- ❖ Comprobante de su ultimo grado de estudios
- ❖ 2 Fotografías tamaño infantil (blanco y negro o a color)
- ❖ 2 Cartas de recomendación (Laborales o personales)

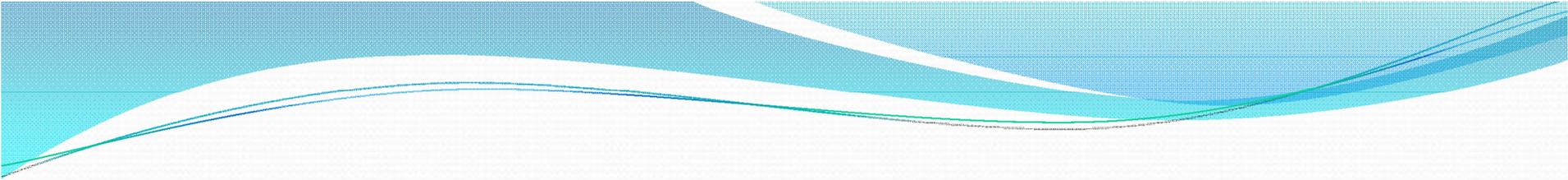


Se lleva a cabo la contratación del trabajador , se da la inducción a la empresa y se entrega en ese momento la siguiente documentación:

- ❖ Copia de su contrato debidamente firmado
- ❖ Copia de la póliza de seguro de vida
- ❖ Carta patronal
- ❖ Guía del trabajador.



# 5. ENTREGA DE EXPEDIENTES



Los expedientes se tendrán que entregar completos al área de administración el día en que se realice la contratación con toda la documentación requerida, la cual se enlista a continuación:

- Solicitud de empleo
- Cartas de recomendación / control de referencias
- Evaluaciones psicométricas
- Acta de nacimiento
- Identificación oficial (IFE, cedula profesional o pasaporte vigente)
- Comprobante de domicilio
- Comprobante del IMSS (Pre afiliación o Edo. De cuenta AFORE.)
- CURP
- Comprobante de estudios
- 2 Fotografías tamaño infantil.
- Contrato debidamente firmado por el trabajador y;
- Póliza de seguro de vida.



# 6. EJERCICIOS



**NOTAS:**

**LO ROJO ES LO CORREGIDO.  
LO VERDE ES LO QUE NO QUEDA CLARO.**

**CUIDAR PRESENTACIÓN:**

**QUE TODOS LOS SUBTITULOS QUEDEN ALINEADOS EN LA MISMA PARTE DE LA HOJA.  
QUE TODOS LOS PÁRRAFOS COINCIDAN EN LA ALINEACIÓN (JUSTIFICADOS)  
QUE TODOS LOS PÁRRAFOS NO COMIENCEN O SE ENCIMEN EN EL MARGÉN DE LA HOJA**

**SE CORRIGIO HASTA LA DIAPOSITIVA 20**