



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PERFIL DEL RECLUTADOR EN LA SELECCIÓN DE
PERSONAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

ISABEL MÁRQUEZ GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS

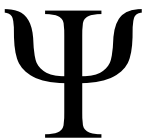
MTRO. SOTERO MORENO CAMACHO

REVISOR DE TESIS

MTRO. RODRIGO PENICHE AMANTE

ASESORIA METODOLÓGICA

LIC. LORENA EMILIA PAREDES GONZÁLEZ



MEXICO, D.F.

2015



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.

PERFIL DEL RECLUTADOR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I Personalidad y conducta.....	3
1.1 Definición de personalidad.....	4
1.2 Perspectivas de la personalidad	5
1.3 Dinámica de la personalidad.....	7
1.4 Desarrollo de la personalidad	8
1.5 Necesidades y Motivación	10
1.5.1 Necesidades.....	11
1.5.2 Motivación.....	11
1.5.3 Presión	12
1.6 La influencia de los tipos de personalidad en el ámbito laboral	13
1.7 Personalidad y factores de la motivación en la psicología laboral	16
1.8 La conducta humana.....	17
1.8.1 Aptitudes.....	20
1.8.2 Actitudes.....	21
Capítulo II Técnicas de evaluación de la personalidad.....	22
2.1 Definición de evaluación de la personalidad	23
2.2 Rasgo, Tipo y Estado	23
2.3 Evaluación de la personalidad	26
2.4 Factores de personalidad utilizados en la evaluación psicológica de personalidad.....	26
2.5 La entrevista	30
2.6 Cuestionarios de Personalidad	30
2.7 Perfil de personalidad.....	32
2.8 Técnica de J. P. Cleaver.....	33
2.8.1 Fundamentos teóricos	34
2.8.2 Que evalúa el sistema Cleaver.....	41
2.8.3 Estilos personales.....	46
2.8.4 Combinaciones básicas de comportamiento	46

Capítulo III Psicología del trabajo	49
3.1 Psicología ambiental	50
3.1.1 La función de la sociedad	51
3.1.2 Problema de conducta y cambio conductual	53
3.2 Problemas psicológicos en el trabajo	53
3.3 Trabajo bajo presión.....	54
3.4 Personalidad de los trabajadores	61
3.5 Reclutamiento y selección.....	64
3.5.1 Perfil del reclutador	65
3.5.2 Reclutamiento.....	68
3.5.2.1 Fuentes y medios de reclutamiento.....	69
3.5.2.1.1 Fuentes de reclutamiento.....	69
3.5.2.1.2 Medios de reclutamiento	70
3.5.3 Selección	71
Capítulo IV Proceso metodológico	72
4.1 Planteamiento del problema	73
4.2 Objetivos.....	73
4.2.1 Objetivo general.....	73
4.2.2 Objetivo específico	73
4.3 Justificación	74
4.4 Variables.....	75
4.5 Método.....	76
Resultados	79
Conclusiones.....	108
Alcances y limitaciones de la investigación.....	112
Bibliohemerografía	114

DEDICATORIAS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, quien nos da la oportunidad de formarnos como profesionales.

A todos aquellos **profesores** que formaron y forman parte de mi esencia profesional, principalmente a los de la **Facultad de Psicología** quienes me enseñaron lo que actualmente hago.

A la **UDSE de la Delegación Venustiano Carranza** y a la **UDSE de la Delegación Azcapotzalco**, principalmente a cada uno de los integrantes de la **Junta de Intercambio SeVenus** y a la **Junta de intercambio Azcapotzalco** por tomarse el tiempo para que este proyecto fuera una realidad.

A **cada una de las personas que directa o indirectamente apoyaron** para que este proyecto llegara a término y sea una realidad.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**: por ser mi ayuda, consejero y compañero en este proyecto que se ve culminado por tu misericordia.

A mi **mamá Lupita**: quien con tu esfuerzo y ejemplo has construido lo que hoy soy.

A mi **hermana Reve**: por ser un pilar en mi vida personal, profesional y espiritual.

A **Marco**: por estar de manera incondicional apoyándome en cada parte de este proyecto y en todas las metas que nos hemos propuesto, así como por el hecho de ayudarme a crecer.

A **Daniel**: por el apoyo sincero.

Al **Mtro. Sotero Moreno Camacho** por la instrucción para que este proyecto haya llegado a buen término.

Al **Mtro. Rodrigo Peniche Amante** por compartir sus conocimientos y su tiempo para que este propósito se volviera realidad.

A la **Dra. Georgina Martínez Montes de Oca** por los conocimientos que me otorgo durante mi estancia en la Facultad y por el apoyo para que esta meta culminara.

A la **Mtra. Mercedes Xochitl Muñoz Pertierra** por compartirme sus conocimientos teóricos y experiencia laboral con la finalidad de formar un buen profesional, así como también, por dedicar su tiempo al desarrollo de este proyecto.

A mis amigos:

Lic. Blanca I. Aquino Canales por ser la primera persona que confi6 en m3 y vio cualidades para hacerme cargo de un departamento, gracias por el empuj6n.

Lic. Guillermina Olivares Basurto por ser una de mis primeras amigas obtenidas en el campo laboral y por ayudarme a hacer cosas que sin ti no las hubiera hecho,

Lic. Nadia Coria Tress por ser una excelente jefa y ense1arme a defender mi trabajo, por predicar con el ejemplo, por confiar en m3 y principalmente por ser mi amiga.

Lic. Ana Marlene V1zquez Osorio por compartir con migo tus experiencias y con ellas hacerme crecer.

Lic. Dulce Mar3a M1rquez Vera por ser mi primer amiga obtenida de las juntas de intercambio y por seguir con migo a lo largo de este camino tanto laboral como personal.

Lic. Martha Catalina Mafra Corona porque a pesar de la distancia el trabajo nos ha unido y como consecuencia la amistad ha crecido.

Lic. David Ricardo Ortega Mireles por ser un jefe que me dejo desenvolverse de forma independiente y con ello seguir cultivando mis habilidades.

Lic. Rosalia Hern1ndez Ceballos por compartir con migo consejos, risas, problemas, trabajo, etc.

Lic. Julio Cesar Cortes L6pez por la disposici6n que mostro para que este proyecto se pudiera realizar.

Lic. Javier Eslava por la gran disposici6n e inter3s mostrado por este proyecto y por las facilidades dadas para concluirlo.

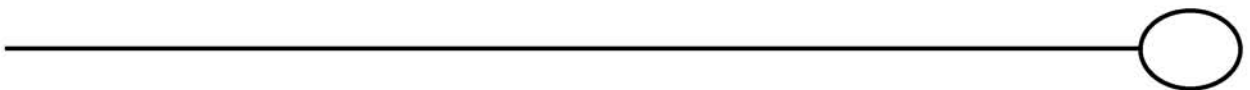
Lic. Montserrat Aycardo Tinajero (Yo) por ser mi amiga desde que iniciamos esta aventura psicol6gica y porque a trav3s de los a1os la amistad se ha fortalecido y lo que nos falta..

A Esther Bobadilla y Lucero Cruz porque s3 que siempre estoy en sus oraciones para que todo proyecto que emprenda sea de bendici6n.

“Sabiduría ante todo: adquiere
sabiduría: Y ante toda tu posesión
adquiere inteligencia”

Pr. 4:7 (Reyna-Valera 1909)

Introducción



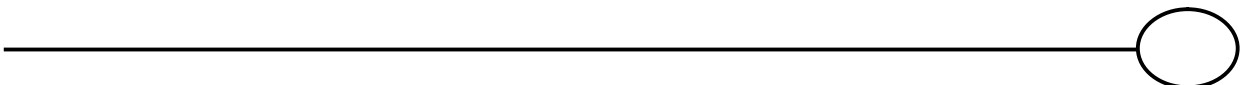
Al buscar empleo una de las principales características que resalta en la descripción del perfil de puesto en el área de habilidades y aptitudes es, “Que sepa trabajar bajo presión”, es decir, que se trabaja en condiciones adversas de tiempo y de sobrecarga de actividades, las cuales demandaran mantener la eficacia y no cometer más errores de lo habitual, sin embargo, ¿Qué aptitudes debe poseer una persona para desempeñar tales acciones?, la respuesta puede ser variable debido a que cada puesto tiene características diferentes y por ende cada persona también, debido a ello, se tendría que seccionar la población de interés; por lo que a esta investigación concierne la población de interés del universo laboral es la relacionada a los Reclutadores.

Esta investigación está enfocada en conocer cuál podría ser el perfil de comportamiento o conducta de los profesionales de reclutamiento y selección de personal en situaciones bajo presión, con la finalidad de que tanto el empleador como el colaborador (empleado) distinga si cuenta con tales características o cuales son necesarias para el puesto, así como también, conozcan cuales podrían ser las posibles reacciones de este profesional ante dicho estímulo, de tal modo que puedan lograr obtener un mejor desempeño en su área de trabajo.

Por lo que para poder obtener ésta información se utilizó una muestra de 70 profesionales de dicha área, los cuales forman parte de dos Juntas de Intercambio presencial, una de las cuales pertenece a la Delegación Venustiano Carranza y la segunda a la Delegación Azcapotzalco.

Con los datos que arroje esta investigación se espera contribuir al área de Capital Humano para que incremente el conocimiento de una de sus áreas, la cual forma parte de tan importante departamento.

Capítulo I
Personalidad y conducta



1.1 Definición de personalidad

La personalidad ha sido descrita y definida de diversas maneras. Desde épocas remotas el hombre ha buscado una respuesta a su forma de actuar y comprender los motivos que lo llevan a opinar, sentir y actuar de tal modo.

Algunas definiciones se basan en gran medida en un aspecto particular de la persona, como el campo fenomenológico del individuo, o como un ser social; así que se define a la personalidad como una constelación única de rasgos y estados psicológicos del individuo (Cohen y Swerdlik, 2001), también se puede definir como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de las personas (Cloninger 2003) o como aquello que nos dice lo que una persona hará cuando se encuentre en una situación determinada, en donde la magnitud y naturaleza de la respuesta o conducta de una persona (lo que dice, piensa o hace) está en función de la situación estimulante en la que se encuentra y de la naturaleza de su personalidad (Cattell, 1972)., y para Pitaluga la personalidad está formada por el temperamento y el carácter.

Para Gordon Allport (1961) la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conducta, pensamientos y sentimientos (Carver y Scheier, 1997)

Esta definición recalca varios aspectos:

- La personalidad no sólo es una acumulación de partes y piezas: tiene una organización.
- La personalidad no se limita a estar ahí; es activa, tiene procesos.
- Personalidad es un concepto psicológico, pero esta intrincadamente unida al cuerpo físico.
- La personalidad es una fuerza causal; ayuda a determinar la forma en la que el individuo se relaciona con el mundo.
- La personalidad se muestra en patrones, recurrencias y coherencias.

- La personalidad no se muestra de una sino de varias maneras, en conductas, pensamiento y sentimientos.

Hay dos temas fundamentales en la psicología de la personalidad uno de ellos es el tema de las diferencias individuales, cada persona es diferente de los demás ya que no existen dos personalidades exactamente iguales. El otro tema tiene que ver con lo que se conoce como funcionamiento intrapersonal, expresión que implica un conjunto de procesos dentro del individuo a los que Allport se refería como la “organización dinámica” de los sistemas. La idea es que la personalidad no es como un sello que uno estampa en cada situación que enfrenta, sino que existen mecanismos o procesos que lo llevan a actuar en la manera en que lo hace. Estos procesos producen un sentido de continuidad interior, incluso si el sujeto actúa de manera diferente en circunstancias distintas (Carver y Scheier, 1997).

1.2 Perspectivas de la personalidad

Se considera que las teorías de la personalidad desarrolladas con los años caben en diversos grupos, de los que cada uno se distingue por su punto de vista de la naturaleza humana. A este respecto la orientación de cada grupo difiere (algunas veces ligeramente, pero otras de manera radical) de la de otros grupos.

Aquí se mencionan siete perspectivas de la personalidad (Carver y Scheier, 1997).

1.- La perspectiva de las *disposiciones* se basa en la idea de que la gente tiene cualidades (disposiciones) relativamente estables que se presentan en diversas situaciones. Aunque en apariencia tales disposiciones se muestran de manera distinta, de algún modo están profundamente arraigadas en la persona. Bajo este punto la naturaleza humana es un conjunto de cualidades relativamente permanentes en el interior de cada quien.

2.- La perspectiva *biológica* afirma que la personalidad humana tiene una base genética, que las disposiciones de cada persona son heredadas. Otra parte de la perspectiva biológica contemporánea proviene de la idea de que comprender la personalidad significa entender el funcionamiento del cuerpo que habitamos, es decir, entender el efecto que el sistema nervioso y las hormonas tienen sobre el tipo de persona en la que cada quien se convierte.

3.- La perspectiva *psicoanalítica* está basada en la idea de que la personalidad es un conjunto de fuerzas internas que compiten y están en conflicto. La dinámica interna de esas fuerzas (y la forma en la que la conducta surge de ellas) constituyen el núcleo de esta perspectiva. Desde este punto de vista se considera que la naturaleza humana es un agregado de presiones internas que a veces trabajan en conjunto y otras están en conflicto.

4.- La perspectiva *neoanalítica* aunque no tiene una perspectiva propia ya que se deriva de una u otra manera de la teoría psicoanalítica se basa en el yo (ego) y en su desarrollo, así como en la importancia de las relaciones sociales para la personalidad y su funcionamiento.

5.- La perspectiva del *aprendizaje* inicia con una concepción de la naturaleza humana en la que lo primordial es el cambio, más que la coherencia de la conducta. Es decir la cualidad más evidente de la naturaleza humana es que cambia sistemáticamente como resultado de la experiencia. Desde este punto de vista la personalidad de un individuo es la suma integrada de todo lo que haya aprendido.

6.- La perspectiva *fenomenológica* maneja dos ideas principales, la primera es que la experiencia subjetiva de cada cual es importante, valiosa, significativa y única, resultando de vital importancia la individualidad y el hallazgo del propio camino a la esencia interna del ser. La segunda idea es que la gente tiende de manera natural a la autoperfección y que todos

pueden avanzar en esa dirección ejerciendo su libre voluntad para hacerlo. La autodeterminación es una parte importante de esta perspectiva. Para esta teoría la personalidad humana es, por una parte, asunto de la unicidad interna, y por otra parte, de lo que el individuo decida hacer de él mismo.

7.- La perspectiva denominada *autorregulación cognitiva*, sostiene que los procesos cognitivos son fundamentos importantes de la personalidad. Esta perspectiva adopta una metáfora en donde la mente humana es como una especie de máquina. Donde el sistema nervioso es una computadora orgánica gigante con reglas de toma de decisiones y patrones de almacenamiento y uso de la información, la personalidad refleja entonces cierto tipo de proceso de información. Otro proceso de este punto de vista es que considera a la gente como un sistema autorregulado que establece metas y supervisa el progreso de las mismas.

1.3 Dinámica de la personalidad

El término dinámica de la personalidad se refiere a los mecanismos mediante los cuales se expresa la personalidad. Con frecuencia enfocándose en las motivaciones que dirigen el comportamiento. En términos generales dinámica se refiere a los procesos que pueden involucrar o no la orientación hacia una meta, así, la dinámica de la personalidad incluye la adaptación o el ajuste del individuo a las demandas de la vida, de manera que tiene implicaciones para la salud mental (Cloninger 2003).

► Adaptación y ajuste

La personalidad comprende la forma en que una persona se enfrenta al mundo, se adapta a las demandas y oportunidades en el ambiente, de forma que las mediciones de los rasgos de la personalidad pueden utilizarse para predecir la manera en que enfrentaran las situaciones (Cloninger 2003).

► Procesos cognitivos

¿Qué papel desempeña el pensamiento?, la personalidad es influida por nuestra forma de pensar acerca de nuestras capacidades, así como de nosotros mismos y de los demás. Cuando la experiencia cambia nuestro pensamiento, también cambia nuestra personalidad (Cloninger 2003).

► Cultura

Los teóricos de la personalidad han empezado a considerar el papel de la cultura en la personalidad, por ejemplo, algunas de las motivaciones que dirigen a la gente están moldeadas por su cultura.

► Influencias múltiples

La dinámica de la personalidad involucra múltiples influencias, tanto del ambiente como de adentro de la persona. En el ambiente, las situaciones pueden proporcionar oportunidades para satisfacer las metas o las amenazas que requieren de la adaptación. Dentro de la persona, varios aspectos de la personalidad pueden combinarse para influir en el comportamiento. Por ejemplo, la ambición (necesidad de logro), como la amistad (necesidad de afiliación) influyen en el comportamiento “estudiar con un amigo” (Cloninger 2003).

1.4 Desarrollo de la personalidad

► Influencias biológicas

Algunos niños parecen enérgicos, serenos, etc., desde el momento del nacimiento, pero ¿podría ser que la personalidad este determinada por la genética? El término temperamento se refiere a los estilos consistentes del comportamiento y a las reacciones emocionales que se presentan desde la infancia, presumiblemente debido a las influencias biológicas (Cloninger, 2003). Este está formado por factores innatos, hereditarios y difícilmente modificables;

ahí encontramos la inteligencia, el nivel de energía, la capacidad de recuperación, el pigmento de la piel, tipo de cabello, compleción, la estatura, la predisposición a las enfermedades a realizar con mayor facilidad ciertas actividades. En suma nuestro genotipo y fenotipo se encuentran formando el temperamento (Grados, 2001). Los temperamentos afectan no solo lo que hace la gente sino también la forma en que lo hace la personalidad. Buss y Plomin (1984) afirman que existen tres disposiciones normales de la personalidad que merecen el nombre de temperamentos: el nivel de actividad, la sociabilidad y la emocionalidad. En cada una de estas disposiciones, como en todos los rasgos es posible encontrar una gama de diferencias individuales (Carver y Scheier, 1997).

El carácter según Pitaluga también forma parte de la personalidad juntamente con el temperamento, así como el carácter está formado por lo que aprendemos: hábitos, costumbres, creencias, formas sociales de responder a las situaciones y actividades. Por ejemplo, las personas no nacen enojadas o queriendo al mundo, sino que aprenden a estar enojadas, a querer a las persona, trabajar con entusiasmo, sentirse bien en diferentes situaciones y a ser aceptadas (Grados, 2001).

Algunas de las primeras teorías modernas, incluidas los enfoques biosociales, de McDougall y Murphy afirmaron que la biología influye en la personalidad, y Freud y otros psicoanalistas creyeron que la biología es la razón primaria del porque los sexos difieren en la personalidad (Cloninger 2003).

Cattell fue uno de los primeros investigadores que estudiaron en forma sistemática el papel de la herencia como determinante de la personalidad. Encontró que algunos aspectos de la personalidad son fuertemente influidos por la herencia, mientras que otros, no. A pesar de una evidencia creciente del papel de la biología, debemos tener presente que esta escenifica su influencia en el ambiente, y los diferentes ambientes pueden hacer que las personalidades que provienen del mismo potencial biológico sean diferentes (Cloninger 2003).

▶ Experiencia en la niñez y la adultez

La personalidad se desarrolla con el tiempo. La experiencia, especialmente en la niñez, influye en la manera en que cada persona se desarrolla hacia su propia y única personalidad. Freud, por ejemplo, puso énfasis en la experiencia de los años preescolares para la formación de la personalidad. Las teorías de la tradición del aprendizaje se enfocan principalmente en el cambio, pero incluso algunas de ellas, proponen que el aprendizaje temprano puede influir de manera significativa en el curso de la personalidad a lo largo de la vida, al desarrollar habilidades esenciales sobre las cuales más tarde la experiencia construye. En el ámbito emocional, el desarrollo temprano de los vínculos de apego con los padres está recibiendo una considerable atención y se piensa ampliamente que influye en las relaciones con la gente durante la adultez. Aunque la gente cambia, existe también una considerable evidencia de la estabilidad de la personalidad a lo largo de la vida de la persona (Cloninger 2003).

1.5 Necesidades y motivación

Piense por un instante en las principales preocupaciones de su vida, piense en la forma en que los individuos hablan de sus preocupaciones: necesito encontrar, necesito hallar, necesito salir bien, necesito ponerme, necesito obtener. Por lo que en cualquier aspecto de la vida puede haber una necesidad.

El hecho de que las necesidades y los motivos tengan semejante influencia sobre los pensamientos y las reacciones revela, pues, su importancia.

1.5.1 Necesidades

El principio fundamental de esta aproximación es la noción de que la conducta humana puede entenderse como un reflejo de necesidades básicas. Una necesidad es un estado interno no satisfactorio: la falta de algo que se requiere para el bienestar. Henry Murray (1938) define la personalidad como una fuerza directriz interna que determina la forma en que la gente decide responder a los objetos o situaciones de su entorno.

La fuerza de la necesidad influye en la intensidad de la conducta con la que se relaciona. Entre más fuerte sea la necesidad más intensas serán las acciones. La idea de intensidad abarca cualidades como el vigor, el entusiasmo o la minuciosidad con que se realiza una conducta, pero también se expresa de maneras menos obvias; por ejemplo, la fuerza de la necesidad determina prioridades como que acciones emprender primero y cuales dejar para después. Entre más fuerte sea la necesidad más fuerte se verá reflejada la acción.

Las necesidades también son directivas (ayudan a determinar cuál, de un gran número de acciones posibles, ocurre en un momento dado) y lo son en dos sentido. Primero cuando se tiene una necesidad de algo en particular. Muestra así mismo su carácter directivo al especificar si nos acercamos o no al objeto de nuestra finalidad (Carver y Scheier, 1997).

1.5.2 Motivación

Muchos teóricos suponen que las necesidades operan por otro constructo al que denominan motivación (o motivos). La motivación parte de la necesidad básica y da un paso adelante hacia la conducta. David McClelland (1984) afirma que los motivos son agregados de condiciones con matices afectivos, organizados alrededor de una preferencia o disposición hacia cierto tipo de experiencias, es decir, que los motivos aparecen en el pensamiento y las preocupaciones de la

gente. Los pensamientos corresponden a las categorías de metas que resultan deseables o indeseables y, por ende, poseen un tono afectivo. A la larga la motivación se ve reflejada en acciones. De esta manera quienes distinguen entre necesidades y motivación lo hacen en parte en términos si existe una experiencia subjetiva. La necesidad es una condición física que no parece sentirse en forma directa, dicha condición crea un estado motivacional que se experimenta de manera subjetiva (Carver y Scheier, 1997).

1.5.3 Presiones

Existe, no obstante, una razón para sostener la distinción entre los conceptos de motivación y necesidad. En particular, aunque las necesidades influyen en los motivos, no son la única influencia. Los motivos también están determinados en parte por acontecimientos externos. Murray (1938) utilizó el tema *presión* para referirse a estas influencias externas. Una presión es una condición estímulo externa que crea el deseo de obtener (o evitar) algo y que ejerce así una influencia motivacional, justo como lo hace una necesidad (Fig 1).

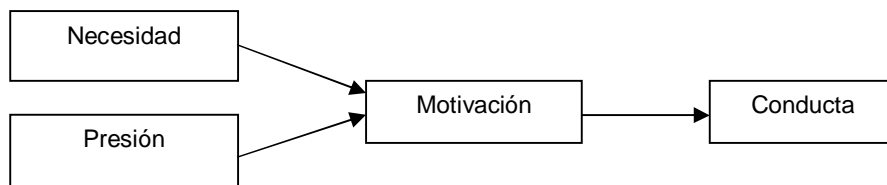


Fig. 1 Los estados internos de necesidad y las presiones externas pueden influir en la motivación para realizar ciertas actividades, que a su vez se manifiestan como conducta abierta (Carver, Scheier, 1997).

El concepto de presión también se aplica a los motivos derivados de necesidades secundarias, por ejemplo, cuando ve que alguien más recibe un premio, puede aumentar su propia motivación para adquirir un reconocimiento (Carver y Scheier, 1997).

Las teorías motivacionales de la personalidad sugieren que, cuando las necesidades y los motivos son fuertes, se reflejan en el tipo de conducta que suele considerarse relacionada con la personalidad. Sin embargo, los efectos de la motivación tienen dos facetas porque existen necesidades temporales y necesidades a largo plazo. También las necesidades pueden estar al servicio de otras necesidades. Así mismo puede haber conflictos entre necesidades.

De igual manera que las necesidades se relacionan de forma compleja, se interrelacionan las necesidades y las presiones. Así como una necesidad puede servir a otra, una presión puede apoyar a una necesidad. Por ejemplo, Janet labora en una empresa de publicidad y tiene una gran necesidad de logro. En su ambiente de trabajo, se enfrenta con una serie continua de nuevas y desafiantes tareas, cada una de las cuales constituyen una presión relacionada con el logro. Tener una presión constante en el trabajo facilita y complementa su ya elevada motivación de logro (Carver y Scheier, 1997).

1.6 La influencia de los tipos de personalidad en el ámbito laboral.

La personalidad es la suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona o actúa con otro. Como ya se ha mencionado anteriormente el temperamento se hereda y la personalidad es una combinación de genética y aprendizaje en relación con el medio en que se desarrollan y los modelos de crianza. Gordon Allport definió a la personalidad “como a la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente” (Arango, 2012). Uno de ellos es el entorno laboral.

Aunque hay varias formas de estudiar y clasificar la personalidad, una de ellas es la propuesta por Gordon Allport quien propuso dividir la personalidad en “Personalidad A” y “Personalidad B” por la importancia que esta forma tiene para la vida laboral de las personas.

El perfil de “Personalidad A” muestra una forma muy particular de comportarse ya que son aquellos que en el trabajo siempre están impacientes en todo momento y se muestran muy hostiles con el resto de los compañeros. Son el tipo de persona que pareciera que se les termina el tiempo en cualquier momento y están continuamente haciendo cosas en el menor tiempo posible, viven a contra reloj pero en plazos impuestos por ellos; por lo que no disfrutan realizando tareas, ya que sus expectativas están determinadas por la premura.

Se involucran exageradamente en el trabajo con una tendencia a mantener la actividad permanentemente; a veces de una forma poco sana, ya que ponen su salud en riesgo. Para ellos los momentos de ocio o descanso son una pérdida de tiempo.

Están en continua competitividad con el resto de sus compañeros, quieran los otros o no, lo cual provoca que realicen los trabajos más rápido que el resto, cosa que no implica que lo hagan correctamente, son personas dominantes y autoritarias.

Están continuamente inquietos, impacientes y agresivos, todo este comportamiento junto con pocos intereses, influye de forma negativa en las relaciones sociales, por lo que tienen muy pocas. Además se caracterizan por tener un pensamiento muy rígido y no conocer ni saber expresar sus sentimientos y emociones.

Esta personalidad ha sido estudiada como factor condicionante de enfermedades cardiovasculares y es muy propenso al estrés.

El tipo de “Personalidad B” se puede decir que es lo opuesto a la de Tipo A. Mientras que las personas de Tipo A andan corriendo de un lado a otro, como si su reloj fuera más de prisa que el del resto de los humanos, los Tipo B son todo lo contrario; son personas que rara vez se verán con prisa, impacientes o tensos por querer realizar algún tipo de tarea. No les interesa realizar en poco tiempo

numerosas tareas o tener que asistir a múltiples acontecimientos que le supongan estar corriendo de un lado a otro.

Así como los Tipo A están siempre angustiados por lo que tienen que hacer en poco tiempo, los B van a su ritmo y tampoco tienen esa necesidad de sentirse superiores a los demás. Las personas del Tipo B son aquellas que disfrutan plenamente de sus ratos libres, aquellas que pareciera que su día tiene más horas y que proyectan una calma abrumadora por lo que están más alejadas del estrés y de problemas cardiovasculares derivados de él.

En el trabajo esto se traduce que los Tipo A son trabajadores rápidos, ya que enfatizan la cantidad sobre la calidad. Rara vez son creativos, pues debido a sus preocupaciones por la cantidad y la velocidad se apoyan en experiencias pasadas cuando enfrentaban problemas; no dedican el tiempo necesario a desarrollar soluciones nuevas frente a los problemas, a menos que posean una inteligencia muy alta, que les permita producir ideas geniales.

Por estas razones, a pesar del esfuerzo y del trabajo duro de muchos Tipo A, los Tipo B son los que parecen llegar más alto en las empresas porque los Tipo A prefieren más la cantidad que la calidad y en general los ascensos en las grandes empresas se dan más a aquellos que conocen bien lo que hacen y son ponderados, en lugar de los que son simplemente impetuosos; aquellos que son discretos en lugar de los que son hostiles, y aquellos que son creativos en lugar de quienes son solo ágiles en la batalla del día a día.

Algunos empleadores consideran que la personalidad es el factor más importante para el éxito o fracaso de un empleado, ya que estudios han demostrado que existe una relación entre los patrones de personalidad Tipo A y B, el rango de estrés laboral y el puesto laboral en el que trabajan (Arango, 2012).

La teoría del Ajuste de la Personalidad al trabajo, propuesta por Holland dice que, el alto acuerdo entre la personalidad del empleado y la ocupación produce a un individuo más satisfecho.

Su lógica fue esencialmente que la gente con tipos de personalidad congruentes con sus aptitudes y ocupaciones escogidas poseería talento y habilidades adecuadas para cumplir con las demandas de su trabajo. Es probable que sean más exitosos en esos trabajos y debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción (Arango, 2012).

1.7 Personalidad y factores de la motivación en la psicología laboral

Se considera que la psicología del trabajo abarca los campos de la orientación, selección y formación, la dirección de los sistemas y de su organización.

Un enfoque posible que se ha visto corroborado por Cattell y también por Strong (1943) y Kuder (1970), tras el desarrollo de sus pruebas de interés, es el de definir una profesión en términos de las características psicológicas de las personas que la ejercen. Este método tiene una dificultad de tipo lógico, porque no hay garantía de que las personas más idóneas sean las que ocupen los puestos que les corresponderían, sobre todo teniendo en cuenta que los procedimientos de selección son arbitrarios. Además casi ningún trabajo está organizado de la manera que debería, de suerte que las necesidades críticas de cualquier puesto no tienen por qué ser inherentes a él. Así como también los cambios laborales dan pie a que la descripción de un puesto de trabajo sobre la base de las características de las personas que lo desempeñan, sea inevitablemente erróneo (Cattell y Kline, 1997). Algunos psicólogos laborales se han ocupado en la descripción de puestos de trabajo, por ejemplo, Oakley et. al. (1937) llevaron a cabo la descripción de muchos empleos, aunque, a pesar de basarse en la observación y el sentido común, resulto meramente intuitiva. En la misma línea se encuentra el plan de siete puntos de Rodger (1952). Sin embargo, los ejemplos modernos de la descripción profesional y del análisis de tareas entre los que podrían citarse a Gagné (1965), considerados como una parte de los sistemas de análisis, contradicen los intentos anteriores en esta área por considerarlos

asistemáticos y sin ninguna terminología homologada. En cambio, la descripción de tareas y el análisis llevado a cabo dentro del marco del desarrollo de sistemas, han permitido una aproximación mucho más objetiva con vista a la utilización de la descripción de los puestos de trabajo, a fin de evaluar debidamente su contribución a la orientación profesional y a la selección merced a los hallazgos analítico-factoriales de Cattell y sus colegas (Cattell y Kline, 1997).

1.8 La conducta humana

La conducta humana está presente en todos los actos de la vida, tanto en la vida laboral como en la social o privada, por lo que es necesario conocer la importancia que tiene el comportamiento del hombre.

Al estar en continuo trato con el hombre se tiende a considerar que su conducta debe ser objeto de investigación y estudio. No se piensa que su conducta pudiese estar influenciada por causas ajenas a él y se le culpa y censura por su comportamiento basándose en que pudo haber actuado de otra manera si hubiera querido, debido a que por las experiencias con otras personas se tiende a juzgar por la impresión deducida, lo que generalmente llaman, sentido común, sin embargo, el juicio puede estar sometido a tremendos errores, ya que la impresión puede ser falsa y creer que se entienden cosas que no, debido a ello no se puede censurar y culpar a un hombre por no haberse comportado como nosotros lo hubiéramos hecho; y no se puede culpar a un hombre basándose en las propias observaciones, porque estas observaciones suelen ser siempre causales e incontroladas.

Por lo que para comprender cualquier problema humano se debe intentar comprender la conducta y los principios que la rigen, estos principios son (Fernández, 1987):

- ▶ Causalidad: toda conducta es causada.
- ▶ Motivación: toda conducta está motivada por algo. El hombre siempre actúa por motivos, por conseguir algo que desea o por evitar algo que teme.
- ▶ Finalidad: toda conducta consigue un fin. Por el hecho de tener fines la conducta tiene sentido y puede ser interpretada.

Mencionados los principios que rigen la conducta, esta se define como el conjunto de respuestas (reacciones) del individuo a los estímulos que recibe del medio (Fernández, 1987).

Lo que indica que estímulos diferentes provocan respuestas distintas y que las conductas de los hombres difieren entre sí porque se encuentran en situaciones distintas por las diferencias individuales y por los fines que persiguen. La conducta sigue el proceso que a continuación se describe (Fig. 2)

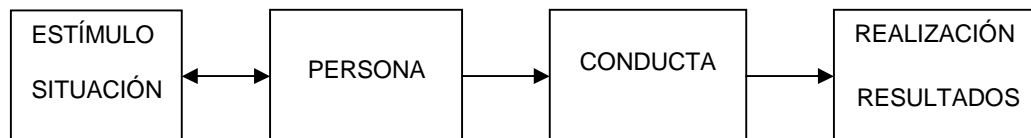


Fig. 2 Proceso de la conducta (Fernández, 1987).

El estímulo es todo aquello que rodea al hombre y puede actuar sobre él. En el mundo de trabajo el estímulo será la empresa y su organización, el trabajo en sí, con su rutina o su variedad, el ambiente en que se trabaja (luz, ventilación, ruido, comodidad, temperatura, etc.), el jefe, los compañeros de trabajo, etc. Ordinariamente el individuo a de reaccionar ante una larga y variada serie de estímulos que se le presentan combinados y estructurados formando una situación, en la que puede haber estímulos primarios y secundarios o suplementarios. Así, por ejemplo, cuando un jefe le dice a un trabajador que su rendimiento es escaso y que debe trabajar más aprisa, lo que actúa en el trabajador es una serie de estímulos (el jefe, las condiciones de trabajo, el grado de fatiga, etc.) que se estructuran y forman una situación.

Por persona se entiende como la totalidad del individuo, que incluye su organismo físico, herencia, inteligencia, aptitudes, personalidad, sus diversos conocimientos, sus necesidades, experiencias, actitudes, motivaciones y valores.

En cuanto a la conducta, son todos los actos que el hombre realiza como reacción ante el estímulo. La cual incluye los pensamientos, movimientos físicos, la expresión oral y facial, las respuestas emocionales.

Y la realización es el resultado de la conducta. Incluye, por tanto, el cambio en la estimulación, la supervivencia, la evasión, etc. Es decir, el cambio producido en la situación, por la conducta es una realización, que puede ser deseable o no, y que puede servir a su vez de estímulo a otras personas. Por tanto la realización de la conducta de una persona puede influir sobre otras y llegar a convertirse en estímulo para ellas, así como también, si el estímulo actúa sobre la persona, esta a su vez actúa sobre el estímulo. Es decir, estímulo-situación y persona existe una interacción; y a esta interacción se le denomina percepción, por lo que la influencia de las condiciones de cada persona sobre el estímulo hacen que se perciba este de una forma u otra.

Debido a ello, se dice que los estímulos actúan sobre la persona, estructurados en una situación y esta estructuración se realiza en función de los fines de cada individuo, los cuales, pueden ser múltiples, sin embargo, todos ellos pueden agruparse en cuatro fines fundamentales (Fernández, 1987):

- ▶ La autoconservación: satisfacción de las necesidades biológicas, seguridad, defensa, etc.
- ▶ La autoafirmación: conocimiento, actividad, aventura, creación, etc.)
- ▶ El contacto humano: amistad, amor.
- ▶ El prestigio social: el reconocimiento de los demás.

También se debe considerar que el hombre solo puede tener una conducta y no otra, por lo que para cambiar la conducta habremos de cambiar la situación o la persona (Fernández, 1987).

Cuando la conducta alcanza los fines propuestos se dice que la conducta es satisfactoria, pero no siempre consigue los fines que persigue ya que pueden interferir muchas barreras físicas, sociales o morales. Ante estos obstáculos las personas pueden reaccionar: ensayando varias conductas hasta conseguir el fin propuesto, ensayar inútilmente diversas conductas para alcanzar su objetivo, decide sustituirlo por otro, o ensayar diversos comportamientos sin conseguir su objetivo por lo que la posibilidad de no conseguir sus fines le crea una fuerte tensión emocional y una incapacidad para escapar de la situación en la que se encuentra, provocando en él una frustración, conducta que ya no persigue ningún fin útil (Fernández, 1987).

En resumen, el estudio de la conducta humana se caracteriza por que acepta como un hecho la causalidad de la conducta, y que la conducta varía con la naturaleza de la persona, debido a la interacción existente entre ambos. Por ello si queremos comprender y mejorar la conducta humana debemos analizar los hechos que preceden a la misma. Ello nos obliga, a su vez, a un análisis de la situación y a un estudio de la persona (sus aptitudes, temperamento, carácter y experiencias anteriores) (Fernández, 1987).

1.8.1 Las aptitudes

Aptitud significa capacidad para hacer algo, capacidad de rendimiento (capacidad potencial del individuo para realizar dicha actividad o trabajo), que su rendimiento sea bueno en dicha actividad o trabajo dependerá no solo de su aptitud, sino también de su voluntad y motivación.

Las aptitudes son innatas, son fundamentalmente hereditarias, pero se desarrollan con el entrenamiento hasta la adolescencia y comienzan a perder intensidad a partir de los 30-35 años. Por lo que la intensidad con que las personas poseen una aptitud dependen por tanto, fundamentalmente de la herencia pero también del medio, que es el que permite un mayor o menor desarrollo de la misma.

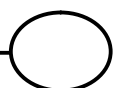
Estas aptitudes se pueden dividir en: aptitudes mentales o intelectuales, aptitudes sensoriales, aptitudes motoras o motrices (Fernández, 1987).

1.8.2 Las actitudes

La actitud es una organización relativamente estable de creencias, sentimientos y tendencias hacia algo o alguien; entre las creencias se encuentran los hechos, las opiniones y el conocimiento general del objeto. Los sentimientos abarcan el amor, el odio, la simpatía, la aversión y sentimientos afines. Las tendencias conductuales se refieren a nuestras inclinaciones por ciertas acciones relacionadas con el objeto: acercarnos a él, evitarlo, etc. (Morris y Maisto, 2001).

Otro punto de vista de las actitudes indica que son una cierta tendencia mental, una predisposición a formar ciertas opiniones. Una actitud es un marco de referencia y como tal influye en la forma de ver las cosas. Por lo que constituyen el punto de vista desde el que una persona observa la situación, y se clasifican en actitudes favorables o desfavorables. Las actitudes influyen en la forma en que se experimentan los hechos determinando su significado. Nuestros prejuicios ofrecen múltiples ejemplos de actitudes que determinan los significados que los hechos representan para nosotros. Las actitudes explican las contradicciones, organizan los hechos, y seleccionan los hechos. Y quien puede influir en las actitudes, las emociones y la lógica (Fernández, 1987).

Capítulo II
**Técnicas de evaluación de la
personalidad**



La psicología de la personalidad presenta considerable atención al proceso de medir la personalidad, al menos por tres razones. Primero, los psicólogos están interesados en describir la personalidad de individuos específicos, de manera muy similar a como usted caracterizaría la personalidad de la gente que conoce. Para confiar en que esos retratos son precisos, los psicólogos necesitan medios adecuados para medir la personalidad.

La segunda razón importante para medir la personalidad tiene que ver con el esfuerzo por realizar investigaciones sobre el tema. Los psicólogos deben ser capaces de medir las cualidades de la personalidad para poder estudiarlas y para examinar su influencia sobre la conducta.

La tercera razón específicamente, determina las características de personalidad de los individuos como parte importante de la psicología aplicada. Por ejemplo, en ocasiones los psicólogos del trabajo utilizan la personalidad como base para tomar decisiones de contratación (Carver y Scheier, 1997).

2.1 Definición de evaluación de la personalidad

Se define evaluación de la personalidad como la medida de rasgos psicológicos, estados, valores, intereses, actitudes, perspectivas del mundo, aculturación, identidad personal, sentido del humor, estilos cognitivos y conductuales y/o características individuales relacionadas; sin embargo, se necesitan algunos antecedentes respecto al uso de los términos rasgo, tipo y estado (Cohen y Swerdlik, 2001).

2.2 Rasgo, Tipo y Estado

► Rasgos

Con frecuencia, la naturaleza se nos presenta con transiciones más graduales. Por tanto, los investigadores de la personalidad prefieren por lo general las mediciones cuantitativas. Tales mediciones le dan a cada persona una calificación que puede variar desde muy baja hasta muy alta o alguna a la mitad.

Un rasgo de personalidad es una característica que distingue a una persona de otra y que ocasiona que una persona se comporte de manera más o menos consecuente (Cloninger 2003).

También se puede definir como cualquier forma distinguible, relativamente perdurable, en la que un individuo varía de otro (Cohen y Swerdlik, 2001).

Por ejemplo, la inestabilidad del estado de ánimo es en sí un rasgo, pero el encontrarse en un estado de ánimo concreto en un momento preciso no constituye un rasgo, aunque determine la conducta ya que la personalidad es quien fija la conducta en una situación definida y un estado de ánimo definido (Cattell, 1972).

Así pues, por rasgo se entiende una tendencia a reaccionar, relativamente permanente y amplia. Por lo general, los rasgos se miden en tres modalidades: habilidades, rasgos temperamentales y rasgos dinámicos. La habilidad se manifiesta en la forma de responder a la complejidad de una situación, cuando el individuo ve claramente qué objetivo quiere alcanzar en esa situación. Un rasgo temperamental o general de la personalidad es normalmente estilístico, en el sentido que se refiere al ritmo, forma, persistencia, etc. y abarca una gran variedad de respuestas específicas. Por ejemplo una persona puede ser temperamentalmente lenta, o descuidada, o irritable, o atrevida. El rasgo dinámico se refiere a la motivación o interés. Hablamos de rasgos dinámicos cuando se describe a un individuo enamorado, o ambicioso, o interesado por el atletismo, o manifestando una actitud antiautoritaria (Cattell, 1972).

También se pueden mencionar como rasgos los siguientes; (a) rasgos comunes, tales como la inteligencia, la sociabilidad, la introversión y (b) rasgos únicos, que son tan específicos de un individuo que no podría encontrarse a otro que los tuviera. Estos últimos son generalmente dotes o rasgos dinámicos, como por ejemplo la capacidad para escalar el monte X (cuyo ascenso solo ha realizado una persona) (Cattell, 1972).

► Tipos

Se puede definir a un tipo de personalidad como una constelación de rasgos y estados que tiene un patrón parecido a una categoría identificada de personalidad dentro de una taxonomía de personalidades. Mientras que los rasgos se discuten con frecuencia como si fueran características poseídas por un individuo, los tipos son en forma más clara descripciones de personas (Cohen y Swerdlik, 2001), es decir, es una cuestión de todo o nada (una variable cualitativa), una persona pertenece a una y solo a una categoría, teóricamente, un pequeño número de tipos describe a todos, por consiguiente una persona solo encaja en un solo tipo (Cloninger 2003).

Por consiguiente, la descripción de rasgos y la descripción por tipos no son sistemas opuestos. Los rasgos se conciben haciendo abstracción de la experiencia de muchos tipos. Recíprocamente, los tipos pueden y deben explicarse en términos de rasgos como cuando describimos un “tipo adolescente” como uno que posee un entusiasmo fuera de lo común, calidez, impulsividad, altruismo, timidez, etc. La descripción de la personalidad ha hecho uso de los tipos desde hace largo tiempo. Pero los tipos no son particularmente aptos para la mayoría de las descripciones de la personalidad ya que la mayor parte de los rasgos humanos aparecen de forma continua (Cattell, 1972).

Los tipos se han definido posteriormente como patrones de medidas de rasgos, quedando subrayado cualquiera de estos tipos porque aparecen en la población con cierta frecuencia.

► Estado

La palabra estado se usa al menos en dos formas diferentes. En el primero, un estado de personalidad es una disposición psicodinámica inferida designada para transmitir la cualidad dinámica del ello, yo y el superyó en conflicto perpetuo. La segunda se refiere a la exhibición transitoria de algún rasgo de personalidad. Planteando en otra forma, el uso de la palabra rasgo acepta una

predisposición conductual relativamente perdurable, mientras que el término estado es indicativo de una predisposición relativamente temporal.

Por ello la medición de los estados de la personalidad equivalen, en esencia, a una búsqueda y una evaluación de la fuerza de los rasgos que son de naturaleza relativamente transitoria o específicos respecto a una situación. Por ejemplo, encontramos que el “estado de ansiedad” se refiere a una experiencia transitoria debida a una situación particular. Por el contrario, “el rasgo de ansiedad” o la “propensión a la ansiedad” se refiere a una característica de la personalidad relativamente estable o perdurable temporal (Cohen y Swerdlik, 2001).

2.3 Evaluación de la personalidad

Los modernos cuestionarios de personalidad son un refinamiento de las técnicas usuales con las que todos los seres humanos, de manera consciente o no, forman juicios sobre amigos, parientes o de sí mismo. Para evaluar la conducta de estos, usamos indicios como expresiones faciales o formas de hablar, y consideramos su edad, sexo, clase social, religión, ocupación, etc. Los juicios suelen ser acertados, porque la experiencia proporciona observaciones repetidas que permiten un retorno de información, una retroalimentación, y a lo largo de la vida ir corrigiendo los errores. Sin embargo, no se tienen estas oportunidades con las personas extrañas a nuestro ambiente, por lo que se necesita contar con instrumentos que nos permitan una evaluación rápida y lo más objetiva posible desde el punto de vista psicológico (Cortada, 2000).

Uno de los retos de la psicología del personal es encontrar las mejores correspondencias entre las características de las personas y las del empleo.

2.4 Factores de personalidad utilizados en la evaluación psicológica de personal.

La teoría de los rasgos de Raymond Cattell comenzó a definir y a medir los principales componentes de la personalidad desde mediados de 1930.

En un principio selecciono 18, 000 palabras que se usan para definir la personalidad, posteriormente se redujeron a 200 y tras estudiar los resultados de pedir a diversas personas que se describieran con esas palabras, observaron cuales solían ir juntas. Así fue que estas 200 palabras quedaron divididas en 16 grupos los cuales se conocen con el nombre de Rasgos Fundamentales y al parecer tiene un cierto carácter hereditario, con ello Cattell propone que la personalidad de un sujeto además de describirlo, ayuda a predecir cómo se comportara en una determinada situación.

Para predecir como actuara una persona en una situación determinada Cattell utiliza una Ecuación de Especificación, en la que le da más importancia a los rasgos que sean dominantes en esa acción y le quita importancia a aquellos que no la tengan.

Estos factores de personalidad se describen en la Tabla 1 (Arango, 2012):

Tabla 1

<p style="text-align: center;">ABSTRACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Separa Intelectualmente, las cualidades de las cosas para considerarlas en su pura esencia. ▶ Alta capacidad mental general. ▶ Perspicaz, aprende rápido, intelectualmente adaptable. 	<p style="text-align: center;">CONCRECIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prefiere actuar sobre moldes y situaciones con parámetros bien definidos. Dificultad para captar la esencia de las cosas. ▶ Baja capacidad mental. ▶ Incapacidad para resolver problemas abstractos.
<p style="text-align: center;">OBJETIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Práctico, tiene preocupaciones reales. ▶ Convencional, alerta a las necesidades prácticas. ▶ Preocupado por intereses y asuntos inmediatos. ▶ Prosaico, evito todo lo muy fantástico. 	<p style="text-align: center;">SUBJETIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Imaginativo, bohemio, distraído. ▶ No convencional. ▶ Interesado en arte, teorías y creencias básicas. ▶ Cautivado imaginativamente por creaciones internas. ▶ Caprichoso y fácilmente alegable del buen juicio. ▶ Generalmente entusiasta pero con ocasionales rachas histéricas de “darse por vencido”.
<p style="text-align: center;">REALISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Calculador, rechaza las ilustraciones. ▶ No sentimental, espera poco. ▶ Confiado en sí mismo, toma responsabilidades. ▶ Severo (al punto del cinismo). ▶ Pocas respuestas artísticas (pero no falto de gusto). ▶ Inafectable por fantasías. ▶ Actúa por evidencia lógica y práctica. ▶ Concentrado en la realidad. ▶ No piensa en incapacidades. 	<p style="text-align: center;">IDEALISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Afectuoso, sensitivo, dependiente, sobreprotegido. ▶ Inquieto, espera atenciones y afectos. ▶ Dependiente, inseguros, busca ayuda y simpatía. ▶ Amable, gentil, indulgente consigo mismo y hacia otros. ▶ Artísticamente exigente, exagerado. ▶ Imaginativo en su vida interior y en sus conversaciones. ▶ Actúa por intuición sensitiva. ▶ Descuidado, anda en las nubes. ▶ Hipocondriaco, ansioso de sí mismo.

Tabla 1 Continuación

<p style="text-align: center;">SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Seguro de sí mismo, apacible, complaciente. ▶ Confianza en sí mismo. ▶ Jovial, elástico. ▶ Persistente, apacible. ▶ Oportuno, insensible, a la aprobación o desaprobación de la gente. ▶ No es cuidadoso. ▶ Vigorosamente brusco. ▶ Sin temores. ▶ Dado a las acciones simples. 	<p style="text-align: center;">SUCEPTIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprehensivo, autorecriminante, inseguro, preocupado, atormentado, ansioso, deprimido, llora fácilmente. ▶ Se conmueve fácilmente, vencido por caprichos. ▶ Fuerte sentido de la obligación sensible a la aprobación o de la desaprobación de la gente. ▶ Escrupuloso, delicado. ▶ Hipocondriaco e inadecuado. ▶ Síntomas de fobias. ▶ Solicitarío, pensador.
<p style="text-align: center;">PARTICIPACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cariñoso, le gusta salir, complaciente, participante. ▶ De buen carácter, complaciente. ▶ Dispuesto a cooperar, le gusta participar. ▶ Atento con la gente. ▶ Sentimental, inesperado, fortuito. ▶ Confiado, adaptable, descuidado, “sigue la corriente” ▶ Afectuoso, ríe con facilidad. 	<p style="text-align: center;">AISLAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Discreto, desprendido, crítico, alejado, inflexible. ▶ Mantiene sus propias ideas. ▶ Alejado, indiferente, escéptico, rígido. ▶ Frio, propenso al mal humor.
<p style="text-align: center;">CONFIANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Confiado, acepta condiciones. ▶ Admite poca importancia personal. ▶ Flexible a cambios. ▶ Sin sospechas de hostilidad. ▶ Dispuesto a olvidar dificultades. ▶ Comprensivo y permisivo, tolerante. ▶ Elástico para corregir a la gente. ▶ Conciliador. 	<p style="text-align: center;">DESCONFIANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Suspica, celoso, dogmático. ▶ Sospechas de interferencia. ▶ Hace hincapié en sus frustraciones. ▶ Tiránico. ▶ Exige que la gente acepte las responsabilidades de sus errores. ▶ Irritable.
<p style="text-align: center;">AUDACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aventurado, insensible a las amenazas, vigoroso socialmente. ▶ Aventurero, gusta de conocer gente. ▶ Activo, interesado en el sexo opuesto. ▶ Sensible, simpático, cordial. ▶ Amigable. ▶ Impulsivo. ▶ Emotivo y con intereses artísticos. ▶ Despreocupado, no advierte las señales de peligro. 	<p style="text-align: center;">TIMIDEZ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Recatado, tímido, reprimido, susceptible a las amenazas. ▶ Vergonzoso, retraído. ▶ Se retrae en presencia del sexo opuesto. ▶ Cauteloso emocionalmente. ▶ Propenso a amargarse. ▶ Reprimido y sujeto a las normas. ▶ Intereses limitados. ▶ Cuidadoso, considerado. ▶ Visualiza los peligros con rapidez.
<p style="text-align: center;">DOMINANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Afirmativo, agresivo, competitivo, terco. ▶ Mente independiente. ▶ Austero, severo. ▶ Solemne. ▶ Poco convencional, rebelde. ▶ Testarudo. ▶ Fácilmente perturbado por la autoridad. 	<p style="text-align: center;">PASIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Obediente, indulgente, moldeable, dócil, servicial. ▶ Sumiso. ▶ Dependiente. ▶ Considerado, diplomático. ▶ Sencillo. ▶ Convencional, ajustado. ▶ Exige admiración. ▶ Humilde.

Tabla 1 Continuación

<p>PRUDENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sobrio, taciturno, serio. ▶ Silencioso, introspectivo. ▶ Lleno de preocupaciones, reflexivo. ▶ Incomunicativo, apegado a valores internos. ▶ Lento, cauto. 	<p>IMPULSIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entusiasta, precipitado, despreocupado. ▶ Conversador, alegre. ▶ Franco, expresivo, es reflejo del grupo. ▶ Rápido y alerta.
<p>RELAJAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aletargado, tranquilo, no frustrado, sereno. 	<p>TENSIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tenso, frustrado, impulsivo, sobreexcitado, malhumorado.
<p>CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Controlado, firme, fuerza de voluntad, escrupuloso socialmente, estricto en su proceder, se guía con su propia imagen. 	<p>DESCONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Incontrolado, flojo, sigue sus propios impulsos, indiferente a las reglas sociales.
<p>CONSTANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Carácter. ▶ Escrupuloso, perseverante, moralista, juicioso. ▶ Perseverante, determinado. ▶ Responsable. ▶ Emocionalmente disciplinado. ▶ Consistente, ordenado por el sentido de la obligación. ▶ Preocupado por estándares morales y reglas. 	<p>INCONSTANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de aceptación de las normas morales del grupo. ▶ Desacata las reglas, activo. ▶ Desobligado, inconstante. ▶ Frívolo. ▶ Auto-indulgente. ▶ Perezoso, desidioso. ▶ No confiable. ▶ Omite sus obligaciones sociales.
<p>ESTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estable emocionalmente, se enfrenta a la realidad, calmado. ▶ Emocionalmente maduro. ▶ Constante en sus intereses. ▶ No permite que sus necesidades emocionales oscurezcan las realidades de ciertas situaciones. ▶ Se ajusta a los hechos. ▶ Sereno, tranquilo. ▶ Se reprime para evitar dificultades. 	<p>INESTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Afectado por sentimiento, inmaduro, menos estable emocionalmente, perturbable, alterable. ▶ Se torna emocional cuando es frustrado. ▶ Inconsciente en actitudes e intereses. ▶ Evade responsabilidades. ▶ Tendencia a desistir. ▶ Preocupado. ▶ Busca pleitos y situaciones problemáticas.
<p>GRUPAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Socialmente dependiente del grupo. Se adhiere y es un seguidor ejemplar. 	<p>INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Autosuficiente, rico en recursos, prefiere sus propias decisiones.
<p>DISCRETO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Astuto, mundano. ▶ Cultivado, socialmente consciente. ▶ Tiene mentalidad calculadora, precisa. ▶ Emocionalmente despegado y disciplinado. ▶ Estéticamente delicado. ▶ Comprensión, respeto de sí mismo. ▶ Perspicaz, respecto de otros. ▶ Ambicioso, quizá inseguro. ▶ Inteligente, perspicaz. 	<p>INDISCRETO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ingenuo, modesto. ▶ Sincero, pero socialmente torpe. ▶ Tiene mentalidad vaga e imprudente. ▶ Muy sociable, se involucra afectuosamente y emocionalmente. ▶ Espontáneo, natural. ▶ Tiene gustos simples. ▶ Carece de auto comprensión. ▶ No hábil en análisis de motivos. ▶ Se contenta con su suerte. ▶ Tiene confianza ciega en la naturaleza humana.
<p>LIBERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le gusta experimentar, liberal, analítico, de pensamiento libre. 	<p>CONSERVADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conservador, respeta ideas establecidas. Tolerante ante las dificultades tradicionales.

2.5 La entrevista

Una de las primeras formas de evaluar la personalidad fueron las entrevistas. En éstas el psicólogo trata de obtener la información sobre la persona mediante preguntas, con éstas no solo puede obtener respuestas verbales, sino que al mismo tiempo puede observar las reacciones emocionales, advertir en ciertos momentos las dudas, los titubeos, y analizar los movimientos, la vestimenta, las gesticulaciones, la claridad o confusión del lenguaje, y el tono de voz del entrevistado.

Sin embargo, la entrevista, a pesar de sus méritos, tiene el riesgo de ser poco objetiva y está supeditada a la experiencia del psicólogo, ya que dos psicólogos que entrevistan a una misma persona pueden llegar a juicios y conclusiones muy dispares. Actualmente, como señalan Funder y West (1993), existen tres problemas importantes e interrelacionados acerca de los juicios sobre la personalidad que han llamado la atención de los investigadores. En primer lugar se tiene el consenso, esto es, hasta qué punto y bajo qué circunstancias los juicios de diferentes observadores de una misma persona concuerdan entre sí. El segundo problema se refiere al acuerdo entre los demás y uno mismo, es decir, hasta qué punto y bajo qué circunstancias los juicios de otras personas están de acuerdo con los puntos de vista propios. El tercer problema consiste en la exactitud, es decir, hasta qué punto, según qué jueces y bajo qué circunstancias los juicios sobre la personalidad caracterizan los verdaderos rasgos de las personas juzgadas (Cortada, 2000).

2.6 Cuestionarios de Personalidad

Los cuestionarios de personalidad fueron elaborados para que el mismo examinado conteste una serie de preguntas sobre sí mismo, de modo que son autocalificaciones. Además, las preguntas no solo se refieren a su comportamiento abierto, sino también a sus propios sentimientos y a su ambiente y, por tanto, se centran en analizar aspectos de la personalidad que van más allá de los rasgos que puede evaluar un extraño.

Existen probablemente más de 1,000 cuestionarios o inventarios de personalidad según los rasgos que se quieran evaluar, como autoconfianza o ajuste a distintos aspectos del ambiente, el hogar, la escuela o la comunidad, y según las clasificaciones clínicas o psiquiátricas, como introversión, extraversión, personalidad psicópata, histeria, paranoica, depresiva, desordenes psicosomáticos, etc. (Gregory, 2001)

Un cuestionario de personalidad puede considerarse como una técnica para obtener muestras de conductas verbales como respuesta a estímulos verbales típicos. Este tipo de cuestionarios tiene muchas ventajas. Es fácil de aplicar y puede ser evaluado objetivamente. Las categorías de puntajes objetivas dan resultados que permiten el establecimiento de normas y la comparación de individuos y grupos.

Es imposible dar una lista de todas las pruebas de personalidad que existen, sin embargo, se mencionan algunos de ellos los cuales miden diferentes rasgos de la personalidad.

Con el fin de detectar problemas de personalidad en un primer paso, resulta muy adecuada la prueba de Mooney, Mooney Problem Check List (Lista de Problemas de Mooney), el cual fue creado para ayudar a las personas a expresar sus problemas. Incluye aspectos como salud física y desarrollo, problemas en el hogar, problemas éticos y religiosos, problemas con el noviazgo, sexo, casamiento y pareja, y se puede aplicar en 35 minutos.

Una prueba relativamente nueva de rápida aplicación es el Millon Index of Personality (MIPS, Índice de Estilos de Personalidad de Millon) se trata de un cuestionario que puede ser aplicado y evaluado por computadora. Sirve a los profesionales que buscan un informe completo sobre la personalidad de adultos normales.

Otra de las pruebas es el Minnesota Multiphasic Personality Inventory (Inventario de Personalidad Multifásico de Minnesota) donde los ítems se refieren

a actitudes diversas, información educativa, salud física en general, roles sexuales, humor, ética, intereses vocacionales, miedos, ansiedades y preocupaciones

Entre estos cuestionarios también encontramos la prueba de Cattell de los 16 factores de la Personalidad y su escala comprende diferentes factores como emocionalidad, excitabilidad, dominio, alegría e hipersensibilidad.

Otro es el CPI California Psychological Inventory (Inventario Psicológico de California) que mide 20 escalas las cuales son dominancia, capacidad de estatus, sociabilidad (temperamento comunicativo, sociable, participativo), presencia social (aplomo, espontaneidad y confianza en sí mismo en situaciones sociales), socialización (fuerte madurez social y elevada integridad), entre otras escalas (Gregory, 2001).

También se puede mencionar el Inventario Tipológico de Myers-Briggs (MBTI) el cual se califica en cuatro dimensiones Extraversión-Introversión, Sensación-Intuición, Pensamiento-Sentimiento, Juicio-Percepción (Gregory, 2001). Este test ha sido utilizado para estudiar aspectos tales como los estilos de comunicación, elección de carrera, percepción emocional, liderazgo, y autoeficiencia (Kaplan, 2006).

2.7 Perfil de personalidad

Por lo general se considera a los rasgos las cualidades fundamentales que subyacen a la personalidad y se reflejan en diversas conductas.

Los inventarios que miden estos rasgos se utilizan para crear “perfiles” de los individuos. Un perfil de personalidad es una descripción resumida del lugar que ocupa el sujeto en cada dimensión medida por el inventario (Carver y Scheier, 1997). Al conocer las dimensiones y la posición del individuo en cada una de ellas es posible hacerse una idea de cómo es y de cómo es probable que se comporte en diversas situaciones.

Los teórico nomotéticos piensan que en el perfil radica la unicidad del individuo. Un desplazamiento en un solo rasgo cambia el balance en las características del individuo y, por ende, su forma de actuar en diversos ambientes y la forma en que será visto por los demás. Cada quien es diferente porque posee una combinación única de niveles de rasgos.

La mayoría de los teóricos cree que los rasgos pueden interactuar conforme producen las características exhibidas en el comportamiento. Para decirlo de otro modo, la expresión de un nivel determinado de un rasgo puede diferir entre la gente como función de lo sociable que sea cada cual. El más sociable puede participar en intercambios interpersonales y atrevidos, mientras que menos gregarios pueden escalar montañas. Así, un rasgo determinado puede verse reflejado de manera única en cada individuo por el efecto modificador de las diferencias en otros rasgos. Esto es así cuando los rasgos sean los mismos para todas las personas (Carver y Scheier, 1997).

2.8 Técnica de J.P Cleaver

La técnica Cleaver es un instrumento, que en la mayoría de las empresas está considerado como una prueba de personalidad por lo que su uso se restringe generalmente a determinar un perfil de la persona que pretende ocupar el puesto (Burgoa y Chávez, 2002).

Técnica: conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte, oficio, etc. (Larousse, 1999).

La técnica Cleaver consiste en diferenciar al qué, cómo y por qué una persona resulta mejor calificada para desempeñar una función.

EL ¿QUÉ?: es el grado de éxito que puede tener.

EL ¿CÓMO?: es la forma de realizarlo y

EL ¿POR QUÉ?: son las razones que motivan a esas personas a actuar de esa manera.

Con la técnica Cleaver se puede determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esta con las características sobresalientes del comportamiento diario, sus motivaciones internas y en situaciones bajo presión (Burgoa y Chávez, 2002).

2.8.1 Fundamentos teóricos

La Reading Tube Co., empezó en 1960 un resumen a cerca de la percepción de empleos y la posibilidad en el comportamiento de trabajo. Este programa se fundamenta en las teorías de Spranger, Maslow, Wescheler, unidas y desarrolladas por J.P. Cleaver y Richard B. Doss en Princeton, Nueva Jersey.

La técnica Cleaver se origina como una respuesta a las necesidades de mejorar el desarrollo profesional de los ejecutivos en base a un mayor conocimiento de la propia personalidad. Considera primordial el hecho de conocer y apreciar el significado de las relaciones interpersonales y las interacciones de las transacciones humanas, dando énfasis a las situaciones en las que se involucra a la gente, sus circunstancias, éxitos y fracasos. De igual forma expresa la importancia de llegar a este punto después de lograr un adecuado conocimiento de la compañía, el producto y el trabajo en sí. Del mismo modo, permite conocer las características principales de puestos específicos para que, en un momento dado, se coloque a la gente adecuada en los puestos adecuados.

Es una técnica que permite conocer el comportamiento de un individuo bajo condiciones normales y situaciones de presión, así como sus motivaciones y limitaciones.

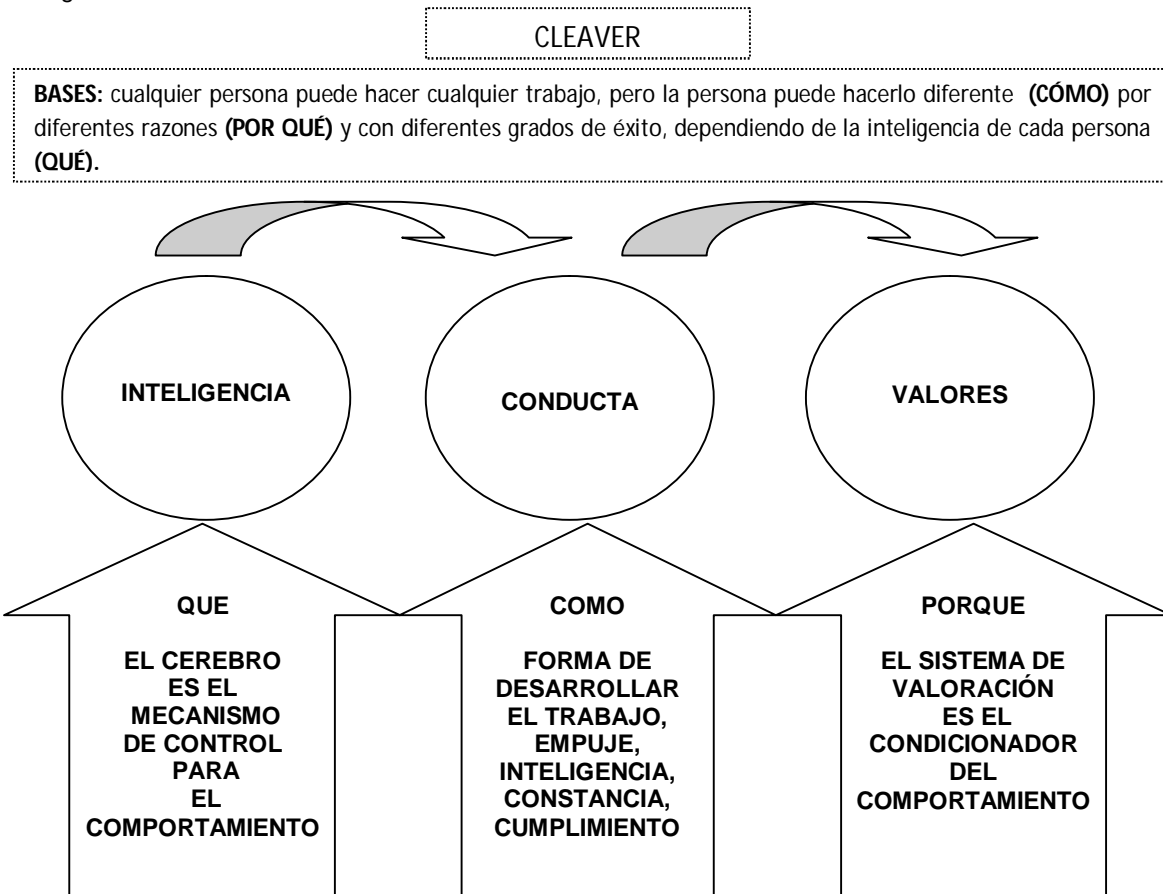
La base teórica en que se fundamenta Cleaver, se refiere a que cualquier persona puede desarrollar cualquier puesto, pero que cada individuo lo hará de forma diferente con: (Burgoa y Chávez, 2002):

1.- Su manera particular de acción o forma de desarrollar el trabajo, resumida en la prueba con la palabra “COMO” fundamento teórico de Cleaver.

2.- Sus razones específicas o por que hace lo que hace sintetizado en “POR QUÉ” se fundamenta en la teoría de Spranger.

3.- Sus diferentes grados de éxito y limitaciones de lo que puede hacer y que puede ser decisivo para su éxito o fracaso en el mismo. La inteligencia nos dice el “QUÉ” puede lograr una persona dentro de su ámbito profesional basándose en un supuesto de que con la inteligencia se modifica el comportamiento para tener éxito a través de la educación, etc., para explicar la inteligencia se basa en la teoría de Weschler .

Fig. 3



Cleaver realiza una división en tres aspectos que considera fundamentales en el ser humano: la inteligencia, el comportamiento y los valores (Fig. 3)

➤ **WESCHLER: tres estilos de inteligencia (QUÉ)**

La **inteligencia** nos dice “el qué” puede lograr una persona dentro de su ámbito profesional, basándose por un lado en el supuesto de que con la inteligencia se modifica el comportamiento para tener éxito a través de la educación, entrenamiento, técnicas y habilidades; por otro lado menciona que con un adecuado análisis de la experiencia laboral se puede inferir el nivel de inteligencia de un individuo (Burgoa y Chávez, 2002).

ESTILO	APLICACIÓN	TIEMPO
Abstracto	Proyectado	Futuro
Funcional	Transaccional	Presente
Concreto	Rutinario	Pasado

Tabla 2

La técnica Cleaver distingue tres niveles dentro de este rubro tomando como base la teoría de Wechsler (Tabla 2):

1.- Nivel de **inteligencia abstracta** o superior. Los sujetos presentan un coeficiente intelectual de 110 o más; proyectan su dimensión o marco del tiempo en el futuro suelen ser hábiles dentro de la realización de actividades que demanden los procesos de planeación y manejo de conceptos abstractos.

2.- Nivel de **inteligencia funcional** o medio. Sujeto cuyo CI comprende una puntuación entre 100 y 110 en la escala de Wechsler. Muestra habilidades para la ejecución de tareas cuyos patrones hayan sido previamente establecidos y tengan un carácter rutinario. Proyectan su dimensión del tiempo en base al presente.

3.- Nivel de **inteligencia concreto**. Sujetos que poseen un CI aproximado a 80 dentro de la misma escala. Cleaver analiza que dichos individuos tienden a comportarse en forma repetitiva y automática, siendo por ende, candidatos ideales para el trabajo con máquinas cuyo manejo no sea especializado.

➤ **SPRANGER: valores personales (PORQUE) (Tabla 3).**

Los **valores** nos indican “porque” hacemos lo que hacemos e inician y motivan el comportamiento. Nos sirve para el análisis de la experiencia laboral de los sujetos:

que han hecho, cuál ha sido su práctica profesional y su actuación en esta última (Burgoa y Chávez, 2002).

Cleaver describe los valores como la reacción de las experiencias de la vida, lo que identifica a una persona, lo que es suficientemente importante para que luche por ello y por lo que espera ser recompensado. Establece una relación entre las necesidades y los valores en la forma en que cambian las primeras, cambiaran estos últimos, asimismo, acepta su no exclusión mutua afirmando que pueden funcionar simultáneamente más de uno.

Para explicar los valores Cleaver se basa en la teoría de Spranger, que dice que existen seis tipos de valores y en cualquier cultura y corresponden al hombre universal (Tabla 3).

VALOR	META	EXPRESION
TEORICO	CONOCIMIENTO	Busca conocer la verdad, por qué las cosas son como son; caracteriza al mundo científico.
ECONOMICO	DINERO	Busca riqueza, dinero y seguridad.
SOCIAL (BIENESTAR)	CONVIVIR Y AYUDAR	Preocupación por el bien humano.
ESTETICO	BELLEZA	Busca la belleza y la armonía así como ambientes agradables.
POLITICO	PODER Y CONTROL	Busca el poder y el control de los demás.
RELIGIOSO O REGULATORIO	ORDEN	Busca el orden del universo.

Tabla 3

A estos Cleaver añade dos más:

Valores morales: apegado a normas. Virtudes

Valores hedonísticos: sentirse bien.

➤ **CLEAVER: Comportamiento de la persona (COMO)**

D = Empuje I = Influencia S = Constancia C = Cumplimiento

En cuanto al **comportamiento**, Cleaver se refiere al “cómo” una persona hace lo que hace y engloba a su vez el estilo que utiliza un individuo en su medio ambiente laboral y que puede ser decisivo para su éxito o fracaso en el mismo; es decir, si su forma de comportarse es la correcta o no en relación a las funciones que desempeña.

Para sustentar lo mencionado anteriormente, Cleaver retoma la Teoría de Marston, quien establece que el conocimiento es la relación humana dentro de los ambientes favorables o antagónicos; siendo un ambiente de tipo antagónico aquel que dificulta el cumplimiento de objetivos mediante la toma de decisiones delicadas que conllevan situaciones de riesgo, incertidumbre por determinadas consecuencias, etc., en contraparte un ambiente favorable es aquel entorno que no obstaculiza la relación de tareas ya que incluye trabajar con métodos ya existentes y con altos índices de seguridad (Burgoa y Chávez, 2002).

Teoría de la conducta de Marston.

William Marston pionero en el análisis de la detección de mentiras, describió al comportamiento humano en términos de patrones constantes de reacción hacia el medio. Él afirmó que un medio ambiente o una situación dada en la cual uno se encuentra se puede dividir en dos categorías: 1) Antagonístico, y 2) Favorable. Un medio antagonístico se puede definir como algo que obstaculiza en varias formas al individuo. Incertidumbre, riesgo de cálculo, resolución de problemas, sobreponerse a la objeción, son condiciones de vida. Y así como un medio ambiente favorable, la amistad, seguridad o lo predecible, son situaciones predominantes que no tiene la necesidad de sobreponerse a obstáculos que se presentan entre el “status-quo” o equilibrio.

Cierto tipo de características a estos dos tipos de medio ambiente, son planteados por Marston y se expanden con la técnica de J.P. Cleaver.

Explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve el mundo desde dos extremos. Posteriormente responde al ambiente en un extremo; puede

responder en una forma activa y en el otro en forma pasiva, y estas respuestas refieren diferentes comportamientos.

El modelo de conducta de Marston describe el comportamiento en términos de patrones consistentes de reacción al ambiente.

Él asegura que el ambiente es una situación especial en que nos encontramos nosotros mismos y puede ser dividido en dos categorías (Burgoa, Chávez, 2002) (Fig. 4).

- 1) Antagonista: puede ser definido como aquel en el que existe una cantidad de obstáculos como: incertidumbre, cálculo de riesgos, resolución de problemas, objeciones, etc.
 - DOMINIO
 - APEGO
- 2) Favorable: la amistad, la seguridad, y la predictibilidad con las condiciones predominantes en este ambiente.
 - INTERÉS EN LA GENTE
 - CUMPLIMIENTO

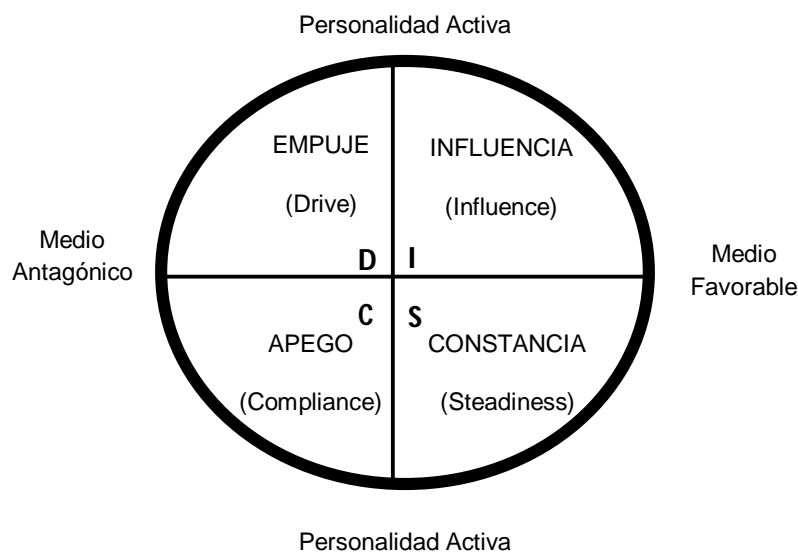


Fig. 4

Por otro lado, se hace hincapié en las teorías de la motivación psicológicas bajo la premisa de que se necesita conocer el estilo de vida de un individuo para ejercer sobre él la motivación adecuada. La técnica Cleaver afirma que la motivación nace a través de la autopercepción de un individuo, y distingue tres elementos importantes que son: los motivos, los incentivos y las metas. Por motivos se refiere a las condiciones o estados que inician y regulan la actividad. El incentivo es el objeto o condición externa que se encarga de satisfacer directamente el motivo. La meta corresponde al fin último que busca obtener un individuo.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Bajo la misma línea se encuentra la teoría de Maslow quien menciona que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando está satisfecha una, surge en forma piramidal otra necesidad más importante que la anterior (Fig. 5) (Burgoa y Chávez, 2002)



Fig. 5

Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento es la integración que una persona hace entre sus necesidades, sus valores y motivaciones.

Los indicativos de la forma de ser de una persona son:

- Capacidades (Qué)
- Valores (Cómo)
- Conductas (Por qué)

- Medio ambiente
- Necesidades
- Motivación

Si se quiere conocer a las personas, se deben estudiar las reacciones de las personas normales, dentro de su ambiente.

Cleaver para referirse acerca del entorno del ambiente se fundamentó en la investigación de William Marston quien menciona “para entender a las personas normales es necesario entender cómo se siente en su ambiente”. Marston estudio a las personas normales y Cleaver utiliza sus investigaciones para conocer como están más confortables en sus puestos o trabajo (Burgoa, Chávez, 2002)

2.8.2 QUÈ EVALUA EL SISTEMA CLEAVER

Cleaver proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, realiza un pronóstico de la forma en que el individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.

Evalúa el comportamiento del sujeto de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona vs puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización.

La técnica Cleaver está compuesta por dos cuestionarios, la calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato.

- ▶ Autodescripción: ayuda a la selección del candidato, así como para contrastar el perfil del evaluado y el perfil del solicitante. Y es la imagen que tiene el candidato de sí mismo; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo, el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo, y las limitaciones del puesto, es decir, las habilidades y comportamiento de la persona.

La evaluación se hace en cuatro factores (Tabla 4) (Burgoa y Chávez, 2002):

D= Dominio o Empuje:	Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa. Busca dominar el problema, superar la oposición, posee fuerte energía.
I= Influencia	Es la Habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea. Busca la cooperación, influir en la gente, deseo de ayudar a otras.
S (C)= Constancia:	Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios. Busca la constancia, pasividad para la toma de decisiones.
C (A)= Apego:	Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos. Busca apegarse a normas para que las cosas estén bien.

Tabla 4

- ▶ Percepción del puesto (Factor Humano, FH): ayuda a tener un perfil del puesto. Este es llenado por el jefe inmediato para conocer cuáles son los requerimientos necesarios para acoplarse en el puesto.

En general describe las tendencias de la actitud de la persona en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades. En general está descripción completa que brinda el Cleaver sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar, determinada labor y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperarse de ella y de las condiciones que deben rodear a este individuo para que pueda obtener los mejores resultados.

Así mismo ayuda a colocar a las personas donde estén más satisfechos aprovechando las características de su comportamiento y habilidades; y ayuda a encontrar el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado y a reconocer sus problemas a fin de encontrar los apoyos que requieren para desempeñar mejor su puesto o bien, para que se adapten mejor a su puesto.

Para su interpretación se considera la gráfica de “Condiciones normales” (T) para conocer su comportamiento en situaciones normales, la gráfica de “Motivación” (M) determina las condiciones de trabajo en las que el individuo dará los mejores resultados y la gráfica “Presión” (L), muestra las áreas de oportunidad y su comportamiento en situaciones bajo presión Fig.6 (Burgoa y Chávez, 2002)

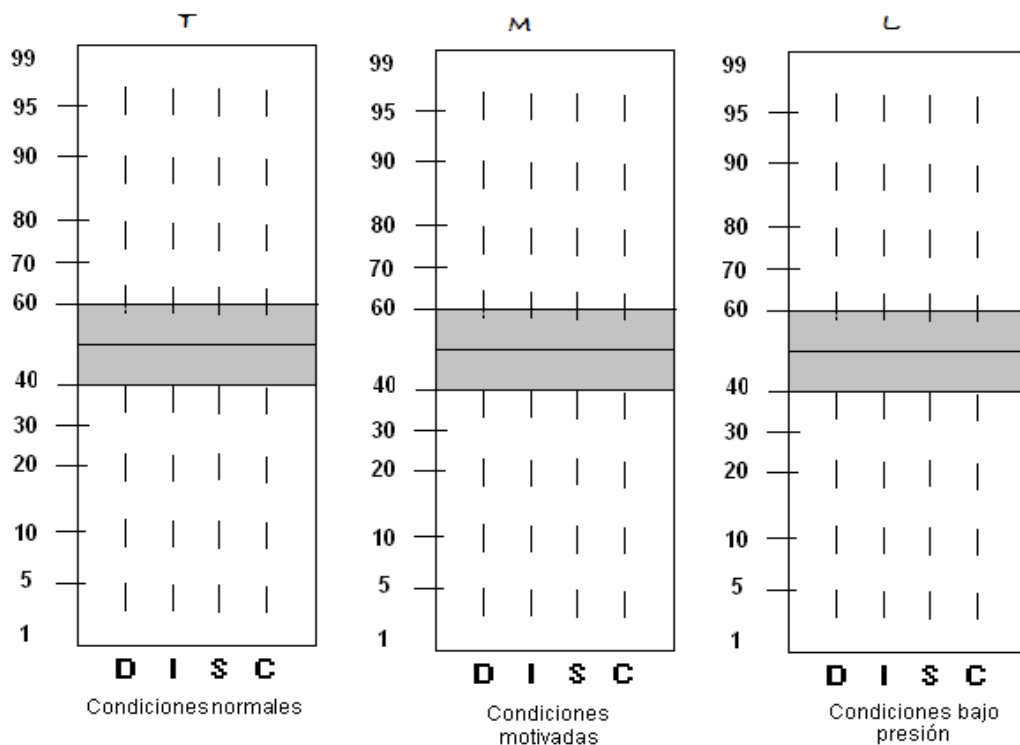


Fig. 6 Gráficas que se consideran en la interpretación del Cleaver.

A continuación se muestra un cuadro de descripción general (Tabla 5) y específica (Tabla 6) para cada uno de los valores los cuales se consideran para la interpretación de las gráficas.

Descripción genérica.

D	I	S	C
BELICOSO	EXTROVERTIDO	LETARGICO	ESTRICTO
Agresivo Energético Emprendedor Afirmativo Decisivo	Parlanchín Magnético Entusiasta Persuasivo Convincente Optimista	Flemático Tranquilo Pasivo Paciente Posesivo Predecible	Dependiente Convencional Ordenado Sistemático Exacto Diplomático
RESPONSABLE	SOCIABLE	ESTABLE	MADURO
Conservador Calculador Irresuelto Cautó Moderado Modesto Pacífico	Literal Escéptico Lógico Desconfiado Incisivo Pesimista Enigmático	Activo Alerta Móvil Impaciente Deseoso Impulsivo Impuesto	Independiente Testarudo Obstinado Porfiado Dogmático Arbitrario Rígido
AUTOSACRIFICIO	INTROVERTIDO	HISTERICO	REBELDE

Tabla 5

Descripción específica.

		D	I	S	C
		DOMINIO	INFLUENCIA	CONSTANCIA	APEGO
MUY ALTO	100 90	Agresivo Vigoroso Dominante Demandante Emprendedor Ambicioso	Manipulador Carismático Optimista Efusivo Inspirador Superficial	Lento Pausado Pasivo Apático Estático Específico	Estricto Sumiso Convencional Meticuloso Cuidadoso Exacto (rígido)
ALTO	89 80 70	Dinámico Busca metas Fuerte Emprendedor Valeroso Determinado Productivo	Persuasivo Alentador Sociable Persuasivo Convincente Animado Participativo	Perfeccionista Metódico Consistente Rutinario Paciente Predecible Laborioso	Disciplinado Preciso Prudente Seguidor Controlado Dependiente Analítico
MEDIO ALTO	69 60 50	Resuelto Directo Trabajador Cumplido Responsable Positivo	Amigable Solidario Amable Educado Equilibrado Cordial	Sereno Firme Paciente Relajado Tolerante Constante (Estable)	Diplomático Con tacto Disciplinado Convencional Limpio Conservador (Maduro)
MEDIO BAJO	49 40 31	Cooperador Cortés Pacífico Moderador Medioce	Objetivo Lógico Realista Discreto Reservado Racional	Despierto Voluble Apasionado Participativo Rápido Activo	Intrépido Decidido Firme Confiado Crítico Alerta
BAJO	30 20 11	Excelente Agradable Inseguro Dependiente Discreto Cauteloso Modesto	Introvertido Analítico Calculador Aislado Reflexivo Escéptico Crítico	Impulsivo Inquieto Dinámico Enérgico Impaciente Versátil	Arriesgado Iniciador Independiente Seguro Audaz Testarudo
MUY BAJO	10 05 0	Manso Dócil Sumiso Complaciente Humilde	Desconfiado Reservado Aislado Selectivo Introvertido	Desesperado Frenético Incontrolable Impetuoso Histórico	Desinhibido Arbitrario Arrebatado Revolucionario Rebelde

Tabla 6

2.8.3 ESTILOS PERSONALES

Son los perfiles que se elaboran en la hoja de respuestas y que son aproximados para ciertas personas dando un estilo personal (Fig. 7).

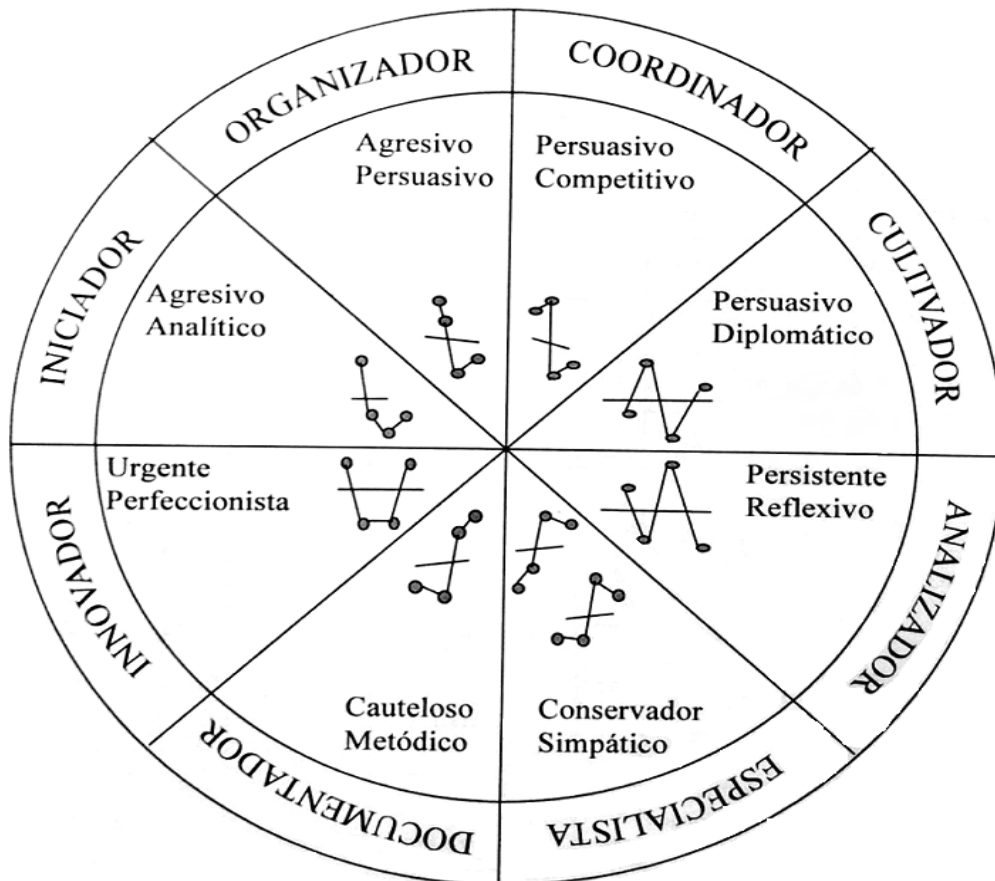


Fig. 7

2.8.4 COMBINACIONES BÁSICAS DE COMPORTAMIENTO

Cleaver, propone diversas combinaciones básicas de comportamiento, las cuales a continuación se describen en la Tabla 7 (Burgoa y Chávez, 2002).

Tabla 7

CARACTERÍSTICA	ALTA	BAJA	DESCRIPCIÓN
Creatividad	D	I	Tiende a ser lógico, crítico e incisivo en sus enfoques hacia la obtención de metas. Se sentirá retado por problemas que requieren esfuerzos de análisis y originalidad. Será llano y crítico con la gente.
Empuje	D	S	Responde rápidamente a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques, tiende a ser iniciador versátil respondiendo rápidamente a la competencia.
Individualidad	D	C	Actúa de una manera directa y positiva ante la oposición. Es una persona fuerte que toma una posición y lucha por mantenerla. Esta dispuesto a tomar riesgos y puede aún ignorar niveles jerárquicos.
Buena voluntad	I	D	Tiende a comportarse en una forma equilibrada y cordial, desplegando "agresividad social" en situaciones que percibe como favorables y sin amenazas. Tiende a mostrarse simpático y lucha por establecer relaciones armoniosas con la gente desde el primer contacto con ellos.
Habilidad de contactos	I	S	Tiende a buscar a la gente con entusiasmo y chispa. Es una persona abierta que despliega un optimismo contagioso y trata de ganarse a la gente a través de la persuasión y de un acercamiento emotivo.
Confianza en sí mismo	I	C	Despliega confianza en sí mismo en la mayoría de sus tratos con otras personas, aunque siempre lucha por ganarse a la gente, se muestra renuente a ceder su propio punto de vista. Esta persona siente que no importa qué situación se presente, él será capaz de actuar de forma exitosa.
Paciencia	S	D	Tiende a ser constante y consistente prefiriendo tratar un proyecto o tarea a la vez. En general, esta persona dirigirá sus habilidades y experiencias hacia áreas que requieren profundización y especialización. Ecuánime bajo las presiones, busca estabilizar su ambiente y reacciona negativamente a los cambios en el mismo.
Reflexión (concentración)	S	I	Tiende a ser un individuo controlado y paciente. Se mueve con moderación y premeditación en la mayoría de las situaciones con cuidado y concentración.
Persistencia	S	C	Tiende a ser un individuo persistente y perseverante que una vez que decide algo, no fácilmente se desvía de su objetivo. Tendrá a tomar un ritmo de trabajo y apegarse a él. Puede ser rígido e independiente cuando se aplica la fuerza para hacerle cambiar; exasperando a otros que requieran de su adaptación.
Adaptabilidad	C	D	Tiende actuar de una forma cuidadosa y conservadora, en general

CARACTERÍSTICA	ALTA	BAJA	DESCRIPCIÓN
			está dispuesto a modificar o transigir en su posición con el objeto de lograr sus objetivos. Siendo un estricto observador de las políticas, puede aparecer arbitrario y poco flexible al seguir una regla o fórmula establecida. Prefiere una atmósfera libre de antagonismos y desea la armonía.
Perfeccionismo	C	I	Esta persona tiende a ser un seguidor apegado del orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas sus actividades, trata meticulosamente de apegarse a los estándares, ya sea por sí mismo o por los demás.
Sensibilidad	C	S	Esta persona estará muy consciente en evitar riesgos o problemas. Tiende a buscar significados ocultos. La tensión puede ser evidente particularmente si está bajo presión por obtener resultados. En general, se sentirá intranquilo mientras que no tenga una confirmación absoluta de que su decisión ha sido la correcta
Ambivalencia	"d" igual a "c"		"Cuando un empuje activo y un apego a reglas igualmente activo desencadenados por un mismo estímulo, aparecen al mismo tiempo, tienden a cancelarse entre si o al menos a modificarse a si mismos. Citado de "emociones de las personas normales" escrito por William Moulton.
		"d" alta y "c" alta, band era roja	Ya que este individuo busca una igualdad entre la fuerza para obtener resultados y la calidad de los mismos, es visto con frecuencia como un perfeccionista. No busca "una respuesta". A los problemas sino que desea alcanzar "la mejor respuesta". Podría sin embargo indicar, que el individuo tiene dificultad en tomar la mayoría de sus decisiones. Los signos externos de esta situación son la tensión y vacilación.
		"d" baja y "c" baja, band era roja	Esta persona tiende a resistirse a las peticiones de adaptabilidad hechas por los demás. Prefiere operar solo pero no luchara por su independencia. Se mostrara, en repetidas ocasiones, reacio a seguir sugerencias de otros, aunque pueda no tener ninguna otra idea que proponer.

Tabla 7 Continuación.

Capítulo III
Psicología del Trabajo



Los principales temas de la psicología del trabajo son: el análisis de trabajo, la adaptación del trabajador al trabajo, la adaptación del trabajo al trabajador, la integración personal en el trabajo, la integración colectiva en la organización, la orientación profesional, la formación profesional, la selección profesional (Fernández, 1987).

Por lo tanto la psicología del trabajo se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, formar, desarrollar, retribuir, retener y vincular personal, es decir, gestionar recursos humanos, para lograr que la organización cumpla con sus objetivos, de producción, comerciales o de cualquier otro tipo (Ordoñez, 2009).

3.1 Psicología ambiental

Pocas veces se piensa cómo afecta la vida de las personas el medio ambiente en el que viven, estudian y trabajan. Sin embargo, los escenarios que rodean y sustentan su vida diaria ejercen una gran influencia en la manera en que piensan, sienten y se comportan.

La Psicología Ambiental es la disciplina que se ocupa de las relaciones entre el comportamiento humano y el medio ambiente físico del hombre.

Los psicólogos y otros científicos del comportamiento han hablado siempre del papel que desempeña el medio ambiente para determinar el comportamiento, por lo que han pensado en el medio ambiente en términos de algo social o interés personal, y consideran que las demás personas son determinantes principales del comportamiento humano.

El medio ambiente físico connota todo lo que rodea a una persona. Los psicólogos ambientales dividen el medio ambiente físico en dos tipos, el construido o modificado por el hombre y el natural. El medio ambiente construido o modificado por el hombre abarca mucho, este ha sido relacionado entre la conducta del hombre y las características del medio ambiente construido, como las habitaciones de los edificios donde ocurre este, la relación entre distintos tipos de vivienda y el comportamiento, el diseño de las instituciones y como las

características del diseño pueden modificar la conducta y los efectos sobre esta en la supervivencia en la ciudad.

La adaptabilidad también juega un papel importante ya que se espera que el organismo cambie ya sea por la evolución, por selección natural o por aprendizaje, de modo que su forma de ser sea el adecuado para su supervivencia. También se espera que cuando un organismo este sujeto prolongadamente a una situación deje de responder y se vaya adecuando a las circunstancias.

Las conductas y respuestas que el hombre emite hacia su medio, es la forma para la cual se va adaptando a este. El hombre es muy adaptable a diversos ambientes, sin que esto implique que sean necesariamente los mejores para él (Castañón y García 2005).

3.1.1 La función de la sociedad

Con escasas excepciones todos los seres humanos vivimos dentro de una sociedad, realidad externa a nosotros mismos y complicada. Por lo que todo ser humano debe aprender la naturaleza de la sociedad en cuyo seno es recibido, si desea sobrevivir. Es difícil entender plenamente el ambiente social, porque se da como supuesto, es de ir, como el aire que se respira. Por lo que a continuación se describen las funciones de la sociedad que proporcionara una perspectiva del ambiente social y permitirá comprender la interacción del individuo con él.

1.- La sociedad debe proporcionar al individuo los medios para establecer relaciones adecuadas con el ambiente físico. Por otra parte, ninguna sociedad puede sobrevivir si no inventa los medios para que otra la absorba o la destruya.

2.-Mirar por su propia conservación y también por su adecuado funcionamiento. Por tanto, necesita suficientes miembros adultos que desempeñen las funciones sociales.

3.- Procurar que los papeles (roles) se diferencien y asignen adecuadamente, es decir, que se ramifica en un sinfín de actividades que debe asignarse a individuos idóneos. El papel (rol) es la pauta de conducta que se espera de un individuo al cual se encomienda determinada tarea.

4.- Poseer un sistema de comunicación. Sin este es imposible que existan valores comunes, ni división de trabajo, ni diferencias de papeles, ni buen éxito en el reclutamiento de nuevos miembros. La comunicación fomenta la orientación, unifica la forma de considerar los problemas e interpretar los aspectos significativos del mundo.

5.- Poseer un conjunto articulado de fines. No podrá haber organización unitaria, si sus miembros no buscan los mismos fines generales. Si no existe afinidad en los fines comunitarios, la sociedad no sobrevivirá.

6.- Tener un sistema afín de regular los medios adecuados para la concepción de sus fines. Si el fin de la sociedad es el mayor bien para el mayor número, no debe esclavizar a las masas para favorecer el bienestar de unos pocos.

7.- Regular en líneas generales la expresión efectiva, estableciendo normas para comunicar las preferencias y aversiones a fin de impedir que las emociones destructivas salgan de límites tolerables.

8.- Facilitar ocasiones de socialización para sus miembros, especialmente jóvenes. Debe enseñarles la forma apropiada de considerar el mundo, de lo que es permitido y prohibido, de los medios lícitos e ilícitos de conseguir los fines y también de las expresiones emocionales adecuadas. Los nuevos miembros deben aprender su papel, las responsabilidades y derechos del puesto que desempeñan en la estructura de la sociedad (Castañón y García 2005).

3.1.2 Problema de conducta y cambio conductual

La idea de que los rasgos se reflejan siempre en la conducta abierta ha sido cuestionada en los dos últimos decenios, lo que ha dado por resultado una posición más elaborada, conocida como interaccionismo. Una idea básica de esta, es que las diferencias individuales son importantes en alguna situación pero no en otras. Decir que una persona es susceptible a sufrir un problema no significa que lo tenga, sino que es más fácil que el problema se le presente que a otras. En términos del interaccionismo hay situaciones en las que la susceptibilidad importa y otras en las que no.

Las situaciones en la cual la susceptibilidad importa generalmente son aquellas en las que el individuo está bajo mucha presión, por lo que a esta aproximación a los problemas se le conoce como modelo de *diátesis-estrés* (la palabra diátesis significa predisposición o susceptibilidad). Según este modelo para que el problema se haga manifiesto se requiere que exista una interacción entre la diátesis y cierto grado de estrés.

Si los problemas surgen por una interacción entre susceptibilidades y situaciones difíciles, sería útil que los susceptibles evitaran las situaciones en las que es probable que se presenten estresores importantes. La evitación como estrategia no siempre es posible, pero si la gente aprende qué estresores puede manejar y cuáles no, este conocimiento le ayudara a manejar más efectivamente su vida (Carver y Scheier, 1997).

3.2 Problemas psicológicos en el trabajo

La conducta del trabajador está presente en todos los momentos y fases de cualquier industria o empresa. Esto quiere decir que los problemas psicológicos están presentes en todos los momentos de la vida industrial y del trabajo. La conducta del trabajador buena o mala, es una respuesta a las condiciones del trabajo. Pero estas conductas son solo síntomas, las causas preceden siempre a su expresión. Los principios que relacionan los síntomas en el trabajo con sus

causas tienen que ser necesariamente psicológicas. Por ejemplo, las reacciones del trabajador a factores ambientales (iluminación, ventilación, ruido, etc.) plantean problemas de tipo psicológico (Fernández, 1987).

3.3 Trabajo bajo presión

Conforme transcurre el tiempo, la tecnología avanza y los requerimientos aumentan para estar a la vanguardia y con un paso adelante ante la competencia genera en las personas un alto grado de presión y estrés para lograr obtener sus objetivos, y en ocasiones se piensa que el soportar un alto grado de presión es demostrar públicamente que tienen un alto rendimiento y condición.

Presión y estrés son dos palabras que con frecuencia se emplean indistintamente. Sin embargo, no son lo mismo, en algún momento se llega a necesitar cierto grado de presión.

La presión es la resultante de todas las demandas que recaen en uno, estas pueden ser demandas físicas como las que se le imponen al cuerpo al momento de correr, cuando se enferma, etc. También pueden ser demandas psicológicas como cuando se le solicita tiempo y atención, el trato con personas difíciles, la aceptación de una promoción o la cantidad excesiva de trabajo. Algunas demandas son agradables, pero todas se suman a la presión que ya se padece.

En cuanto al estrés es la respuesta a un nivel de presión inapropiado, es decir, la respuesta a la presión, no la presión en sí.

¿Pero qué sucede cuando las personas se encuentran sometidas a presiones? Todos estamos sometidos a un nivel de presión que nos es conveniente, pero cuando la presión se sale de ese nivel óptimo, la resultante es el estrés, y esto ocurre aun cuando la presión es muy baja o muy alta (Fig. 8). Las letras ESTRÉS se emplean para simbolizar las actitudes ante diferentes niveles de presión, tanto una presión baja como una presión alta son inapropiadas (Arroba y James, 1990).

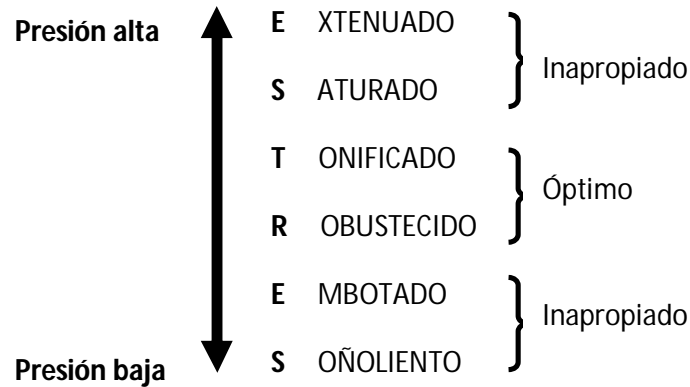


Fig. 8 Respuestas a distintos niveles de presión: la secuencia interrumpida del estrés (Arroba y James, 1990)

Cuando las exigencias son escasas y la presión es baja, la mayoría de las personas responden volviéndose menos cuidadosas y disminuye su nivel de desempeño tomando actitudes de “embotado” y “soñoliento”. Lejos de resultar placentera una presión inadecuadamente baja produce aburrimiento y embotamiento, cuando el trabajo no es lo suficientemente estimulante, poco es lo que puede esperarse y pocas las satisfacciones que puede brindar.

A medida que aumenta el nivel de la presión, aumenta el nivel de tensión y disposición mental, respondiendo y actuando de forma “tonificada” y “robustecida”. Este sería el nivel de presión más conveniente, en donde se pueden desempeñar y sentirse como nunca, aunque el nivel óptimo es diferente para cada persona y no siempre es posible cuantificarlo.

Si el nivel de la presión sigue elevándose, la sensación de tensión aumenta y entonces se enfrenta cierto sentido de agobio. Cuando esto sucede, la presión es muy alta y se padece de estrés el cual es provocado por demasiadas demandas.

El alejarse marginalmente del nivel óptimo de presión no debe provocar demasiados problemas, una presión levemente inferior a la óptima debe resultar muy agradable, de modo similar si la presión aumenta solo un poco puede presentarse un nivel donde el pequeño malestar causado por el aumento de la

presión se traduzca en un deseo de desarrollo y aprendizaje y esto puede ser una parte importante de crecimiento.

Pero, ¿cuáles serían algunas pautas que causan presión?, a continuación se mencionaran algunas de ellas, estas pautas se pueden presentar en diferentes combinaciones y son como instrucciones que se da uno mismo y este dialogo interno conlleva la idea de que, a menos que haga las cosas de acuerdo con ellas, su bienestar se verá amenazado, aunque también son importantes porque lo inducen a estar exigiéndose sin cesar y por mucho que se esfuerce por seguir la pauta, no podrá hacerlo con las correcciones necesarias para quedar satisfecho.

Una de las pautas es la idea de que cualquier cosa que haga *debe hacerla realmente bien*, es decir, debe hacerlo con toda exactitud y mejor de lo que lo haría otra persona.

Otra pauta establece que lo que cuenta es la rapidez con que se hacen las cosas, es decir, que el elemento esencial es que lo haga lo más rápido posible para que pueda emprender su siguiente trabajo y logre terminar “todo”.

Un tercer tema es la idea de que lo que cuenta es la cantidad de empeño (físico o mental) que se ponga para hacer las cosas. Esta directriz establece que se debe esforzar lo más que se pueda al realizar cada tarea.

Un cuarto tema implica sacar el trabajo sin ayuda de terceros y sin importar el costo que tenga para uno, el decir, uno debe hacer el trabajo, aun si no se sabe cómo hacer las cosas, debe esforzarse por hacerlas además a solas y sin recurrir a los demás en busca de ayuda o de información.

Un último tema se refiere a la aprobación de los demás, el mensaje es que se deben hacer las cosas de tal manera que agrade a los demás, la clave radica en actuar según convenga a los demás y no a usted.

Como se observa ninguna de estas líneas es mala, no existe nada inherentemente equivocado en hacer las cosas a solas, en esforzarse todo lo

posible, en hacer las cosas muy bien o muy rápido, o en tratar de complacer a los demás. El problema surge cuando uno de estos mensajes se contraponen a lo que es sensato y apropiado en una situación determinada. Estas decisiones o estrategias las genera y se las impone uno mismo, pero de tal forma que parece que la ley misma así se lo estipulase. Sin embargo, pueden ser una fuente de presión poco realista dado que, por una parte, nadie es capaz de satisfacer totalmente tales exigencias internas y, por la otra, al no lograrlo se tiene la impresión de poner en peligro el propio sentido de bienestar.

En la Tabla. 8 se muestran algunos factores potenciales que pueden generar presión y posteriormente estrés.

Otra fuente de presión es la frustración, si no se logra lo que se quiere o desea en el trabajo se crea una nueva dificultad. Esta frustración puede acontecer de varias maneras (Arroba y James, 1990).

- Usted no decide lo que quiere y por lo tanto nunca le satisface lo que tiene a sus disposición
- Lo que usted quiere no está disponible; su entorno desmerece.
- Usted actúa de modo que reduce sus posibilidades de conseguir lo que quiere o desea.
- Usted tiene ideas poco realistas de como cumplir sus necesidades.

La necesidad de relacionarse con los demás y de obtener su reconocimiento es otra fuente de presión, por lo que demasiadas o muy pocas relaciones pueden convertirse en fuente de angustia, pero también pueden provocar presiones adicionales, debido a que es precisamente a través de las relaciones con los demás como se satisface la necesidad básica de reconocimiento. Por lo que el reconocimiento puede ser positivo, como cuando se agrada a los demás o aprueban nuestras acciones; o negativo, como cuando los demás demuestran su repudio o les disgusta el trabajo hecho. Por lo que se

percibe un peligro cuando no se logra solventar la necesidad de reconocimiento y de contacto: si no se recibe contacto o reconocimiento de todos aquellos cuyas opiniones, juicios y respeto estimamos puede existir un desequilibrio entre el reconocimiento percibido y el esperado.

<p>Ambiente físico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iluminación inadecuada. ▶ Ruido que interfiere en la comunicación. ▶ Temperatura por exceso de calor o por baja temperatura. ▶ Ambiente contaminado por sustancias tóxicas. 	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de claridad sobre el trabajo que se desempeña. ▶ Directrices contradictorias o subjetivas. ▶ Estilos de dirección inadecuados. ▶ Dificultad de comunicación. Falta de oportunidades para expresar quejas. ▶ Preocupaciones relacionadas con la responsabilidad. ▶ Abundancia de responsabilidades, con poca capacidad decisoria. ▶ Exceso de reuniones. ▶ Escasez de plantilla. ▶ Inseguridad en el trabajo debido a presiones internas. ▶ Inestabilidad en el empleo. ▶ Malas relaciones personales. ▶ Desigualdades retributivas. Retribución en función de resultados. ▶ Falta de reconocimiento de las aptitudes y capacidades personales. ▶ Falta de perspectivas de promoción y desarrollo profesional. ▶ Cambios de la organización con esfuerzo de adaptación que no es facilitado.
<p>Contenido de la tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Demandas excesivas de trabajo. Sobrecarga. ▶ Ritmo de trabajo excesivo. ▶ Tareas repetitivas. ▶ Prolongación de jornada. ▶ Atención al público. ▶ Complejidad y falta de claridad en la descripción de la tarea. ▶ Falta de autonomía, iniciativa y responsabilidad. ▶ Insatisfacción sobre el producto que se oferta. ▶ Objetivos excesivamente ambiciosos y de difícil cumplimiento 	

Tabla. 8 Algunos potenciales de estrés generados por la presión los cuales se pueden clasificar en tres grupos. (Tomado de <http://www.redproteger.com.ar/biblioteca/77.pdf>)

La necesidad de orden y estabilidad es otra causante de estar presionado, ya que tanto en el hogar como en el trabajo existen muchos elementos que pueden perturbar el sentido de orden y estabilidad, elementos que pueden transformarse en poderosas amenazas aun antes de que se presenten convertidos en realidad. Para ciertas personas el simple hecho de tener que

cambiarse de oficina puede convertirse en una dificultad abrumadora. Para otras personas, los cambios que logran amenazar su orden y estabilidad son eventos como la adquisición de una empresa, una reorganización de su compañía o la designación de tareas para llevar a cabo mejoras espectaculares, el cambio también puede modificar las relaciones en el trabajo no solo con quienes tiene contacto, si no la naturaleza misma de tales relaciones.

Otra necesidad que se puede llegar a tener es contar con un cierto nivel de variedad de estímulos, cuando ese nivel es demasiado bajo o alto se sienten en peligro, ya que la mayoría espera que se les estimule y que su trabajo sea variado ya sea por sus conocimientos profesionales, el manejo de personal o la resolución del problema. Existe otra forma de lograr variedad de estímulos pero son menos positivas; una muy usual radica en establecer o aceptar fechas límite demasiado cortas, sin embargo, esta no es una buena manera de proporcionar la variedad, el desafío y el estímulo necesario, esto implica el consumo de mucha energía emocional que puede resultar estimulante a corto plazo, pero que a la larga agota el cuerpo, con el correspondiente perjuicio para la organización.

Pero también se encuentran consecuencias sobre la salud al encontrarse mucho tiempo bajo presión por lo que se debe estar pendiente del funcionamiento del cuerpo, ya que cuando el cuerpo se encuentra en un constante estado de presión los cambios a corto plazo pueden convertirse en dañinos. El ritmo cardíaco que aumenta para enviar más sangre a los músculos puede mantenerse alto y convertirse en hipertensión. La respiración acelerada que mantiene el abastecimiento de oxígeno puede dar lugar a una hiperventilación y a otros problemas respiratorios. Una prolongada liberación de corticoides por las glándulas suprarrenales afecta la capacidad de reacción del sistema inmunológico. La tensión muscular cuando se mantiene durante periodos prolongados trae consigo dolores musculares en particular en la espalda, en el cuello y en los hombros, los cambios en la resistencia de la superficie de la piel debido a la transpiración la hace susceptible al salpullido y de otras enfermedades cutáneas.

Por ello se debe vigilar los patrones de respuesta a la presión ya que a medida que aumenta la presión, todo el sistema empieza a responder y cualquier parte puede manifestar una reacción, aunque estas manifestaciones pueden variar de una persona a otra, ya que la actividad humana se desarrolla en cuatro áreas principales (Arroba y James, 1990):

- Emocional (el mundo de los sentimientos)

Con frecuencia los cambios en el nivel de la presión van acompañados por cambios en los sentimientos. Un cambio emocional puede ser no específico, como sería el caso de un sentimiento generalizado de presión o de regocijo; o por el contrario, puede ser sumamente específico, como en el caso de un sentimiento de pánico cuando suceden ciertas cosas, o de culpa a consecuencia de ciertas acciones concretas.

- Mental (el mundo de los pensamientos)

A menudo un cambio de presión trae consigo un cambio en el patrón de pensamiento. Algunas reacciones comunes son: dificultad para fijar prioridades, vacilación, dilatación, visión limitada y pensamientos confusos e ilógicos.

- Conductual (el mundo de las acciones)

Un cambio en el nivel de la presión con frecuencia trae un cambio en el nivel de la conducta. Existen muchas formas en que su comportamiento se puede ver afectado. Las respuestas más usuales son una acentuación de ciertas rutinas, como un diálogo más áspero, una elevación del tono de voz, y una actitud irritable y generalmente hostil. Otro cambio usual, es un incremento general en el nivel de actividad, es decir, más movimientos físicos acentuados, mayor caudal de diálogo, rápido y con variaciones en el tono. Lo contrario también puede suceder, un comportamiento más sosegado y hasta retraído. En este caso la persona responde a un cambio de presión tomándolo más tranquilo, menos voluble. Otra reacción posible

es una disminución de la coordinación motora que puede provocar torpeza y en ocasiones dar lugar a accidentes.

- Fisiológicas (el mundo de las respuestas físicas)

Con frecuencia un cambio en el nivel de la presión va acompañado por cambios físicos, indigestión, dolor de cabeza, tensión muscular.

Por lo que para reducir la presión innecesaria implica acabar con las prácticas que crean presión sobre las personas y que en nada le ayudan a desempeñar las tareas y los puestos clave que tienen asignados. Todas las prácticas organizacionales que son inapropiadas para los trabajos que han de realizarse, que hacen caso omiso de las necesidades humanas y que frustran el sentido de logro de las mismas creando una presión inapropiada sobre los miembros de la organización (Arroba y James, 1990).

3.4 Personalidad de los trabajadores

El hombre no es una suma de aptitudes, temperamento y carácter, necesidades, hábitos y actitudes. La personalidad humana constituye una interacción dinámica de todos estos aspectos.

En lo que al mundo de trabajo se refiere, estas vivencias y conocimientos adquiridos a lo largo de los años van desarrollando la personalidad del hombre que trabaja y conformando esta, al menos en algunos aspectos, un tanto en relación con el nivel profesional y el tipo de trabajo.

En consecuencia dentro de la empresa van desarrollándose algunas personalidades, que aun conservando sus lógicas diferencias individuales, ofrecen rasgos comunes denominándolos personalidades de grupos.

A continuación de acuerdo a Fernández (1987), se mencionan algunas características de la personalidad más significativas en el campo laboral.

- ▶ Personalidad del director o empresario: es individualista, se considera superior a los demás, es autoritario, consagra su vida al trabajo.
- ▶ Personalidad del mando superior: tiene autoridad, se considera con valía y conocimiento suficientes para ocupar un puesto superior o para dirigir otra empresa, sin embargo, no tiene la autoridad para hacerlo. En general no siente inquietudes sociales.
- ▶ Personalidad del mando medio: toma decisiones, tiene sentido de la responsabilidad, organiza el trabajo de sus subordinados, enseña, genera equilibrio emocional y capacidad de trato humano.
- ▶ Personalidad del operario: el de más de cuarenta tiene ilusiones y ha tenido aspiraciones por llegar a ser algo más, pero puede llegar a sentirse impotente y vencido ante los obstáculos y dificultades que ha encontrado en su camino. Opta por refugiarse y agruparse entre los suyos y odia a la empresa y al capital por lo que adopta en el trabajo una actitud negativa.

El operario más joven siente una mayor confianza en sí mismo, tiene grandes aspiraciones y lucha por conseguirlas, mejorando su propia formación. Sabe a dónde va y lo que pretende aspirando a ocupar puestos de mando.

El mismo autor menciona que la personalidad humana va desarrollándose a lo largo de la vida, y una gran parte de esta transcurre en el trabajo, es evidente la influencia que el trabajo y la empresa tienen en la personalidad del trabajador la cual puede ser positiva o negativa, es decir, la empresa puede influir tanto en el desarrollo como en la disminución de la personalidad de sus trabajadores

Fernández (1987) menciona que los principales factores que dentro de la empresa influyen sobre la personalidad de los trabajadores son los siguientes:

A) El mando: los jefes de una u otra manera pueden llegar a proyectar sobre los subordinados su propia personalidad.

B) Los grupos laborales: los grupos formales, la organización de la empresa, los grupos informales o espontáneos.

C) La organización: la mejor o peor organización de una empresa influye sobre las actitudes y personalidad de sus trabajadores.

D) El ambiente material de trabajo: es indudable que una buena instalación, adecuada ventilación, luz y calefacción, tienen una gran influencia en la personalidad del hombre que trabaja.

E) La clase de trabajo: el tipo de trabajo que el hombre realiza influye poderosamente sobre su propia personalidad, ya que en ella se van acumulando las experiencias de cada día.

F) El nivel de aspiraciones: el equilibrio entre las posibilidades de cada hombre y su nivel de aspiración tienen una notable influencia sobre el desarrollo de su personalidad.

G) Equilibrio de la vida privada: cuando se rompe el equilibrio de la vida privada suele a su vez romperse el equilibrio de la vida psíquica y la personalidad puede desajustarse.

H) Remuneración: la retribución económica permite al hombre tener una vida más cómoda y sosegada, mantener una familia con decoro y dignidad, facilitar una educación adecuada para los hijos, mejorar la propia formación mediante el estudio, la lectura, los viajes, etc.

I) Satisfacción íntima: si la personalidad del hombre se desarrolla a través del trabajo que realiza, es indudable que la mayor o menor satisfacción que el hombre sienta al ejecutar su trabajo, tendrá una mayor o menor influencia en dicho desarrollo. En otras palabras, cuando el hombre trabaja a gusto, en una tarea para la cual está bien dotado y en un ambiente agradable de trabajo, la personalidad del trabajador se desarrollará positivamente.

J) Formación: Un trabajador con una buena formación, tanto cultural como profesional, es un hombre que no solo trabaja y rinde más y mejor, sino también que se siente más seguro de sí mismo y desarrolla plenamente su personalidad.

K) Libertad individual: el hombre desea siempre la libertad, el trabajo no puede ser una excepción y así el trabajador desea que se le respeten los derechos que se asisten y que él pueda disponer de su propia persona.

L) El ambiente humano: pero por encima de todos los factores lo que verdaderamente marca la tónica en el desarrollo de la personalidad de los trabajadores en una empresa es el ambiente humano que en ella exista.

3.5 Reclutamiento y selección

Los antecedentes históricos de la selección de personal en el mundo contemporáneo, siglo XIX, se relacionan con la necesidad de aumentar la productividad y las relaciones industriales. Tiene sus inicios en la revolución industrial con la entrada en escena de las masas de trabajadores organizadas en movimientos sociales que perseguían mayor bienestar y justicia social. Sucesos reflejados en estudios como los de Taylor y Fayol, o las tareas especializadas de Ford para que, de esta manera, se contara con mano de obra “de calidad”.

Posteriormente, con la presencia de las guerras mundiales se provocó un impacto no solo para la selección de personal sino para otras funciones, lo que va creando con ello la llamada psicología industrial. Un ejemplo lo constituyó la construcción de los test como el Army Beta y hacia los años cuarenta, la función de selección es investigada para fines muy concretos, como la elaboración de test o adaptación de pruebas utilizadas en el área de la Psicología clínica; de esta manera, con el auge de corrientes como la de las Relaciones Humanas, se van consolidando técnicas para selección trabajadores donde se incluyen las entrevistas, pruebas profesionales, pruebas grafológicas, así como, la necesidad de exámenes médicos. A través de las siguientes décadas existen cambios como

el hecho de que en los años setenta va cambiando la función de selección de personal al incluir marcos legales aunado a la presencia sindical; en los ochentas, por otra parte, se introducen nuevos conceptos como el management y, finalmente, factores como el adelanto en el campo de la tecnología trae consigo desempleo y el cambio de estructuras organizaciones lo que provoca cambios en el ámbito de la selección de personal (García, Hierro y Bozal, 1997).

Toda empresa necesita el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas como las empresas son dinámicas y cambiantes, por lo que una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa (Arias, 1999).

Para ello se requieren de profesionales dedicados al reclutamiento y la selección de personal que cuenten con cierto perfil para desempeñar esta actividad lo más exitosamente posible.

3.5.1 Perfil del reclutador

Se dice que el cambio se dará con uno y sin uno, la diferencia está en qué dirección le ofrezcamos a ese cambio. El profesional de reclutamiento y selección no es la excepción de ahí la importancia de las competencias laborales con las cuales cuente, estas competencias incluyen conocimientos, habilidades o actitudes en donde los conocimientos se refiere a lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal. En cambio las habilidades son una manera particular de cómo utilizar dicho conocimiento y la experiencia sirve para desarrollar una determinada tarea. Por su parte, las actitudes son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma (Ascay, 2011).

Su objetivo es atraer a los candidatos potenciales para ocupar un puesto en la organización.

En la siguiente Tabla 9 se mencionan algunas de las actividades del reclutador así como algunas características personales que constantemente se ven reflejadas en la descripción del puesto.

Actividades del reclutador	Características personales
<ul style="list-style-type: none"> • La atracción de talento por medio de las diferentes fuentes de reclutamiento. • Analiza los requerimientos del puesto de trabajo. • Realiza entrevistas de evaluación y selección. • Determina factores críticos en el desarrollo del trabajo. • Evalúa el potencial; análisis de necesidades en el trabajo. • Realiza el análisis y descripción de puestos de trabajo. • Evalúa el desempeño. • Maneja conflictos y negociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber trabajar bajo presión. • Tolerancia a la frustración. • Ordenado • Facilidad de palabra • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Empático • Negociador • Trabajar por objetivos • Dinámico • Actitud de servicio • Resolución de problemas y toma de decisiones. • Sentido de urgencia. • Proactivo • Extrovertido • Responsable • Orientación al cliente • Apegarse a procesos y procedimientos. • Capacidad para poder desarrollar varias actividades y llevar varios proyectos al mismo tiempo. • Habilidad para definir prioridades. • Analítico.

Tabla 9 Algunas actividades y características del reclutador.

Otras de las características que son mencionadas por Morgan Hoogvelt en Ere.net es que los reclutadores aparte de poseer las habilidades, rasgos y cualidades que ha ido desarrollando como el trabajar arduamente, trabajar en equipo, etc., debe poseer habilidades que el mundo laboral moderno necesita, algunas de ellas son:

- **Habilidad en ventas:** contratar también es vender: tanto vender a los candidatos las mejores cualidades de la empresa, como posteriormente, vender los mejores candidatos a la empresa.

- **Habilidad en comunicación:** con la aparición de las nuevas tecnologías y las redes sociales, parece que los reclutadores lo tienen más fácil, ya que pueden encontrar el perfil de cualquier persona y saber dónde ha trabajado, con quién y qué funciones ha desempeñado. Pero un buen reclutador debería ir mucho más allá: conocer al candidato, qué le gusta y qué no, qué situaciones le alteran y en cuáles se siente relajado, entablar una conversación que no siga un guion.
- **Habilidad de “cazador”:** a pesar de que hay diversos perfiles en las redes sociales, por escrito todo parece mucho más armonioso, sin embargo, pueden estar los que mienten en su curriculum. El saber separar lo que vale de lo que no vale cuando se ve por escrito, es una habilidad que los reclutadores deberían tener. Pero es el cómo el seleccionador usa esas herramientas lo que marca la diferencia. Encontrar a los mejores significa hacer la mejor búsqueda.
- **Habilidad de saber ubicar:** tener la habilidad de saber dónde encaja cada candidato dentro de la organización, el valor que puede aportar, tiene un valor incalculable. Puede ser que un candidato no encaje en el puesto que está buscando la empresa en ese momento, pero puede que encaje en otro, que si bien en ese momento no esté vacante, pueda estarlo y sea un firme candidato a tener en cuenta. Esta visión global de la empresa es una gran habilidad que todo reclutador debería tener.
- **Habilidad para dar un seguimiento:** Si se tiene en cuenta el problema actual, en el que tantas personas están buscando trabajo, posiblemente recibirán muchos curriculums o llamadas de candidatos a los cuales ya habían entrevistado, por lo que así como contactaron al candidato para entrevistarlos, también lo llamen para

comentarle que su proceso ya no continuo, esto con la finalidad de no crear una visión negativa de la empresa y/o reclutador.

- **Habilidad para escuchar:** es habitual que en una entrevista el seleccionador hable primero de las maravillas de la empresa o del puesto, y luego pregunte. Según Hoogvelt, un seleccionador debería primero escuchar al candidato y luego hablar de lo que puede ofrecerle.
- **Habilidad para aconsejar:** existen muchos métodos y procedimientos que los reclutadores usan para elegir al mejor candidato. Un buen reclutador debe saber utilizarlos adecuadamente para ser capaz de asesorar a la empresa sobre cuál es el candidato perfecto y por qué. Debe conseguir la confianza de su empresa en este sentido y que ésta se deje asesorar por él. La empresa le respetará y seguirá sus consejos.
- **Habilidad para ser accesible:** contesta tú mismo a las llamadas telefónicas y a los e-mails de los candidatos, se una persona accesible y evita las respuestas automáticas. Contesta en buen tono y no como si te estuvieran molestando. Te lo agradecerán.

3.5.2 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el propósito de selección (Chiavenato, 2000).

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes. Para cumplir bien con su responsabilidad el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que lo juzgue necesario debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita un nuevo empleado (Werther y Davis, 2000).

3.5.2.1 Fuentes y medios de reclutamiento

3.5.2.1.1 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares y/o espacios en donde se puede encontrar al empleado potencial que ocupe un lugar en la empresa. Estas pueden ser internas, como la recomendación de los empleados activos en la empresa, así como también las promociones internas.

Las fuentes externas son todas aquellas personas o lugares a los que el reclutador puede recurrir, dependiendo de las necesidades profesionales, educativas o técnicas que exija el puesto vacante (Galicia y González, 2003):

- Solicitudes espontaneas o puerta de la calle. Esta opción ofrece a la empresa prospectos que llegan por si mismos a llenar una solicitud y/o a dejar su curriculum vitae buscando ingresar a una empresa que le ofrezca desarrollo económico y laboral.
- Instituciones profesionales y educativas. Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas específicas y tecnológicas como sucede en el caso de las escuelas comerciales, universidades, institutos u otras entidades educativas.
- Agencias de colocación. Son organizaciones que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les solicitan periódicamente y los candidatos que se encuentran en su cartera.

- Asociaciones profesionales especializadas. Son aquellas que proveen personal con experiencia en determinado campo o especialidad como las dedicadas a reclutar personal de limpieza o vendedores, en este rubro también encontramos a los head hunters o cazadores de talento.
- Grupos de intercambio de cartera. Los constituyen los responsables del área de Reclutamiento y Selección de personal de las empresas, ya sean públicas o privadas así como representantes de universidades con el propósito de intercambiar la cartera interna de personal.
- Ferias de reclutamiento. Son foros o espacios en donde se reúnen en un mismo lugar los representantes de las empresas (principalmente del área de reclutamiento y selección) para ofrecer sus vacantes por medio de stands donde colocan cartulinas, banners, flayers u otro apoyo visual para mostrar requisitos generales y lo que se puede ofrecer para cada puesto.

3.5.2.1.2 Medios de reclutamiento

Son las formas o medios de difusión o comunicación para atraer al candidato a la empresa. Los que el reclutador usa para dar a conocer un puesto vacante, se emplea la difusión de los puestos vacantes a tantas personas como lo determine su alcance y según los estratos sociales y educativos, algunos de ellos son (Galicia y González, 2003):

- Anuncio en los periódicos los cuales llegan gran número de personas, con secciones de clasificados o también aquellos especializados en empleo como el periódico Employer, el periódico de Ofertas de Empleo del SNE, entre otros.
- Televisión y la radio son medios que tienen un alto costo por lo que solo es utilizado en casos especiales.
- Bolsas de trabajo. Son instituciones gubernamentales y educativas que en forma gratuita informan a los solicitantes las vacantes que se han generado en las distintas empresas con las cuales se tiene relación, sin someter al

prospecto a ninguna clase de examen o referencias delegándole esa función a la institución a donde se envía.

- Bolsas de trabajo electrónicas que cuentan tanto con espacios de publicación de vacantes como con base de datos de candidatos ya inscritos. Algunos son portales gratuitos y algunos otros que cobran por el servicio.
- Redes sociales. Es la utilización de las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros para dar a conocer las posiciones disponibles en las empresas a toda aquella persona que se interese.

3.5.3 Selección

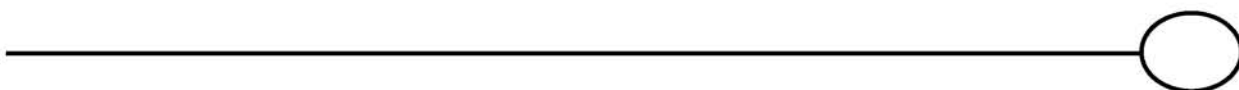
La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia el objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización (Chiavenato, 2000).

La selección de personal por lo general cuenta con los siguientes pasos aunque en algunos casos se omiten o cambian de orden de acuerdo al puesto, ambiente de trabajo para el responsable del proceso como el tiempo disponible (Galicia y González, 2003):

- a) Entrevista inicial con el reclutador ya sean individuales o grupales.
- b) Evaluaciones técnicas y psicológicas, entre las que se encuentran los diversos tipos de instrumentos de evaluación como los de conocimiento, desempeño, de respuesta gráfica, de flexibilidad y psicológicos.
- c) Estudio socioeconómico o verificación de referencias laborales.
- d) Examen médico.
- e) Entrevista especializada por parte del jefe.

Capítulo IV

Proceso Metodológico



4.1 Planteamiento del problema

El departamento de reclutamiento y selección de personal es un área de trabajo con alta demanda, debido a ello, los profesionales de este departamento están en un constante ambiente laboral lleno de estrés, prisas, exigencias, cumplimiento de objetivos, los cuales deben dar excelentes resultados; por lo que la mayor parte de su tiempo se la pasa trabajando bajo presión. Debido a ello es importante conocer las características que posee un profesional del área de reclutamiento y selección de personal en condiciones bajo presión para generar los resultados que se le piden.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Conocer las características de comportamiento del profesional de reclutamiento y selección de personal en un ambiente bajo presión.

4.2.2 Objetivo específico

Conocer cuáles son los estilos personales de trabajo que predominan en los profesionales del área de reclutamiento y selección de personal.

Conocer cuáles son las combinaciones básicas de comportamiento que predominan en los profesionales del área de reclutamiento y selección en un ambiente bajo presión.

Conocer el comportamiento del psicólogo dedicado al reclutamiento y selección de personal en un ambiente bajo presión.

Conocer el comportamiento de los profesionales de reclutamiento y selección de personal que no cuentan con una formación profesional de psicólogo en un ambiente bajo presión.

4.3 Justificación

La personalidad es definida de diferentes formas por ejemplo, Erich Fromm postula que la personalidad está regida por dos principios el de la libertad que anima a las personas a trascender y el amor, el hombre tiene necesidades humanas: *la relación*, busca interacción, instinto de unión con otra persona, relación simbiótica, sumisión o poder (amor); *trascendencia*, buscamos sobresalir, nacemos sin voluntad, luego la vamos adquiriendo, todos trascendemos a otros; arraigo, el sentido de pertenencia, echar raíces, se producen estrategias productivas (dejar al hijo solo en el mundo) e improductivas (sobreprometer al hijo); sentido de identidad, la capacidad de ser conscientes de uno mismo, cosas que podemos hacer por nosotros mismos; marco de orientación, elegir nuestro propio objetivo, sin embargo, todos coinciden en que hay diversos factores que influyen en su desarrollo, como por ejemplo, la genética lo que comúnmente llamamos temperamento y el carácter el cual vamos adquiriendo conforme vamos creciendo (Grados, 2001), por ello es difícil evaluarla. Sin embargo, es necesario hacerlo para predecir o saber cómo va a llegar a comportarse una persona.

En el caso del profesional de reclutamiento y selección de personal, quien se encarga de dotar a las corporaciones del recurso humano su trabajo, es cada vez más apremiante debido a que sus clientes son más exigentes, esperan un servicio rápido, eficiente y personalizado. Tales exigencias llevan al profesional de esta área a trabajar de forma rápida, continua y precisa con la finalidad de cubrir los objetivos que se le han propuesto, llevándolo a trabajar en un ambiente bajo presión, situación que lo puede conducir a tener resultados poco satisfactorios, conductas inadecuadas con los compañeros de trabajo, candidatos o clientes. Por ello el profesional de reclutamiento y selección de personal necesita contar con una gama de habilidades, capacidades y aptitudes para poder responder asertivamente no solo en ambientes sin presión o en ambientes motivados, sino también en ambientes bajo presión, que por lo general ya ha sido el ambiente que más predomina en su área de trabajo.

Debido a esto, es importante que se conozca cómo es que el profesional de esta área actúa o actuará en condiciones bajo presión ya que esto ayudara a las empresas a conocer más el perfil personal del profesional de reclutamiento y selección de personal y las características que debe poseer, y a los profesionales que se desempeñan en esta área a desarrollar esas competencias para poder tener un mejor rendimiento y desempeño en su área de trabajo.

4.4 Variables

Definición conceptual

V.I. Profesional del área de reclutamiento y selección de personal: profesional que se encarga de atraer y seleccionar a los candidatos potenciales para ocupar un puesto en la organización (Galicia y González, 2003).

V.I Ambiente bajo presión: realizar una tarea bajo condiciones que ejercen tensión llámese menos tiempo, menos recursos (humanos, materiales y técnicos), menos espacio, esmero en el lograr el resultado con eficiencia (bien hecho al primer intento), con nula, poca o mucha supervisión cercana de haga “presión” para lograr el objetivo. En sí, se refiere a la capacidad de no perder las habilidades de funciones ante la carga de trabajo (Lechuga Miriam, 2014).

V.D. Perfil de comportamiento: es una descripción resumida del lugar que ocupa el sujeto en cada dimensión medida por el inventario, es decir, es un esquema que reúne diferentes aspectos del sentir y actuar de una persona, dando una proporción específica a cada característica ubicándola en un valor (Carver y Scheier, 1997).

Definición operacional.

V.I. Profesional del área de reclutamiento y selección de personal: profesionales que asistan a la junta de intercambio del Grupo SeVenus y Grupo Cuauhtémoc.

V.I Ambiente bajo presión: resultados obtenidos mediante la gráfica “L” de la Técnica de Cleaver.

V.D. Perfil de comportamiento: interpretación obtenida de los valores de la gráfica “L” de la Técnica de Cleaver.

4.5 Método

Sujetos

1. Población: 70 profesionales del área de reclutamiento y selección de personal.
2. Sexo: Indistinto
3. Estado civil: indistinto
4. Edad: 21-73 años
5. Escolaridad: Licenciados en Psicología, Pedagogía, Trabajo Social, Contaduría, Administración de Empresas, Veterinaria, Diseño de la Comunicación Gráfica, Ing. En Electrónica, Relaciones Comerciales, Relaciones Internacionales, Sociología.
6. Lugar: para la Junta de Intercambio del Grupo SeVenus fue el Centro Cultural Carranza y para la Junta de Intercambio del Grupo Azcapotzalco fue en el Centro Internacional de Negocios de Azcapotzalco.

Muestra: profesionales que se desarrollen en el área de reclutamiento y selección de personal que asistan a la junta de intercambio del Grupo SeVenus o del Grupo Azcapotzalco.

Unidad de análisis: comportamiento del profesional de reclutamiento y selección en un ambiente bajo presión.

Muestreo:

El tipo de muestreo que se utilizó es del tipo no probabilístico de sujetos tipo ya que los sujetos elegidos cumplen ciertas características fijadas por el experimentador y que el objetivo principal es la riqueza, profundidad y calidad de la información (Meza, Márquez, De la Rosa y Ávila, 2002).

Tipo de estudio: exploratorio

Tipo de diseño: no experimental, ya que no existe manipulación intencional de las variables independientes. Se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, y es transeccional ya que se recolectaron los datos en un tiempo único (Meza, Márquez, De la Rosa y Ávila, 2002).

Técnica de recolección de datos

Cuestionario

Se recolectó la información por medio de un cuestionario comprendido por diez preguntas, el cual se aplicó a cada uno de los profesionales de reclutamiento y selección de personal

Dicho cuestionario ayudó a recolectar información sociodemográfica de la N población en estudio.

Escenario

El Grupo de intercambio SeVenus y el Grupo de intercambio Azcapotzalco están conformados por un conjunto de profesionales del área de reclutamiento y selección de personal de diversas empresas tanto del sector público como del sector privado y de diferentes giros como lo son de servicios, comerciales, bancarios, gubernamentales, textiles, etc. Estos

grupos se reúnen de manera mensual, en el caso del Grupo SeVenus las reuniones se realizan en las instalaciones del Centro Cultural Carranza y en cuanto al Grupo Azcapotzalco se reúnen en el Centro Internacional de Negocios de Azcapotzalco con la finalidad de realizar un intercambio de cartera para obtener los datos de los candidatos viables para la cobertura de puestos vacantes en las instituciones.

Instrumento

Se utilizó la Técnica de Cleaver que mide comportamiento, habilidades y estilos de trabajo, es decir, la forma en cómo actúa la persona en un ambiente normal, cómo cambia su comportamiento si se encuentra motivada o se le motiva y cómo actúa bajo presión (ya sea que se le presione o se auto presione) (Burgoa y Chávez, 2002).

La aplicación de esta Técnica se realizó de manera grupal a los asistentes de la junta de intercambio del Grupo SeVenus y del Grupo Azcapotzalco.

Procedimiento

En primera instancia se aplicó el Cleaver y posteriormente el cuestionario de datos sociodemográficos en forma grupal. Para la Junta de Intercambio SeVenus se aplicó el día 16 de Enero de 2015 y para los asistentes de la Junta de Intercambio Azcapotzalco se aplicó el día 03 de Febrero de 2015.

RESULTADOS

Para el análisis de los datos del cuestionario sociodemográfico se construyó una base con los datos nominales por cada uno de los participantes (Orellana, 2001), al finalizar la base se obtuvieron los siguientes análisis descriptivos:

- Frecuencia/Media: se obtuvo para conocer las diferencias en la población.
- Desviación Típica: para conocer la distancia que existe entre cada resultado.

Al finalizar se seleccionaron los análisis relevantes para el estudio, este procedimiento se realizó con todas las preguntas excepto con la última que fue una pregunta abierta, con la cual se realizó una categorización para realizar un análisis de contenido ya que son variables cualitativas y no se pueden medir numéricamente, estas representan la opinión de los participantes.

Para la calificación del cuestionario de Autodescripción de la Técnica Cleaver se utilizó un software en donde se capturó cada una de las respuestas de los cuestionarios dadas por los participantes, de los resultados obtenidos se tomó la gráfica "L" correspondiente a las condiciones bajo presión, posteriormente se utilizó la Tabla 6 para la interpretación de cada una de las gráficas y obtener los cuatro términos correspondientes al DISC, por último se obtuvo el estilo personal de trabajo donde se consideró el termino más alto y el termino más bajo para cada gráfica.

Para analizar estadísticamente los resultados obtenidos del cuestionario Autodescripción de la Técnica Cleaver también se utilizó el software SPSS, donde se construyó una base de datos y se seleccionaron los términos con mayor frecuencia para cada categoría.

➤ **Análisis de datos socio-demográficos**

Edad

En los datos de edad se encontró que el 64.29 % de los participantes fluctúan entre los 21 a 30 años ocupando el primer lugar y en segundo lugar están los de 31 a 40 años con el 22.86% (Fig. 9 y Tabla 10), lo que indica que la edad preferente para las empresas en cuanto a la incursión al trabajo se encuentra en la etapa temprana de la vida laboral, es decir, aquellos que se encuentren entre los 21-30 años.

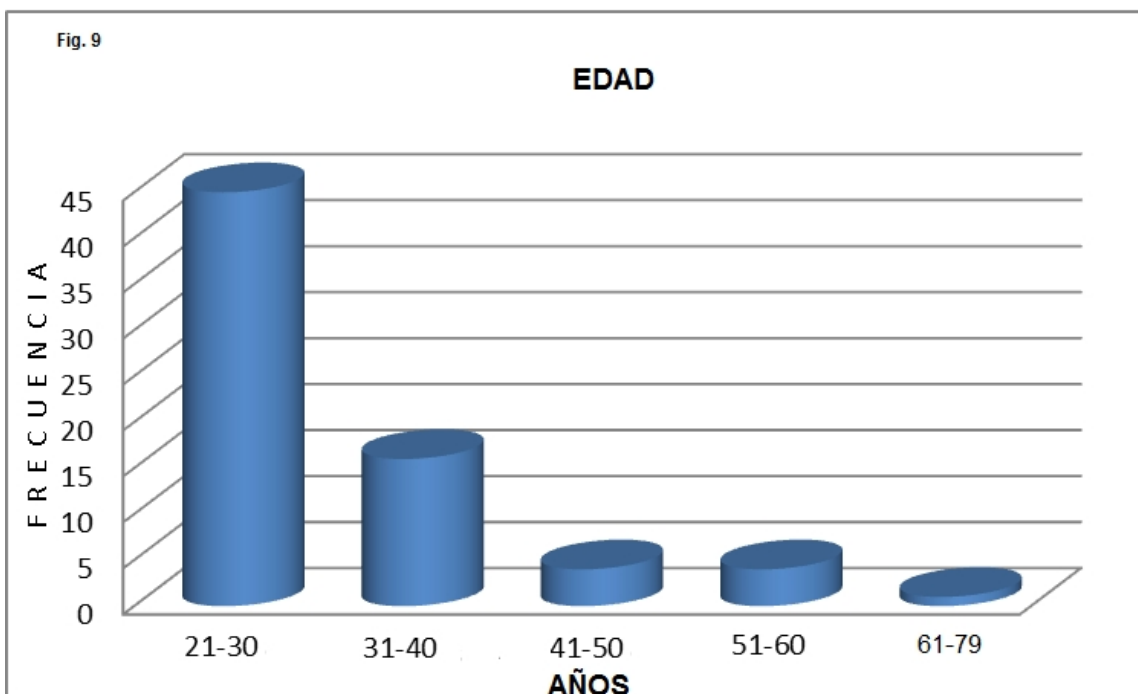
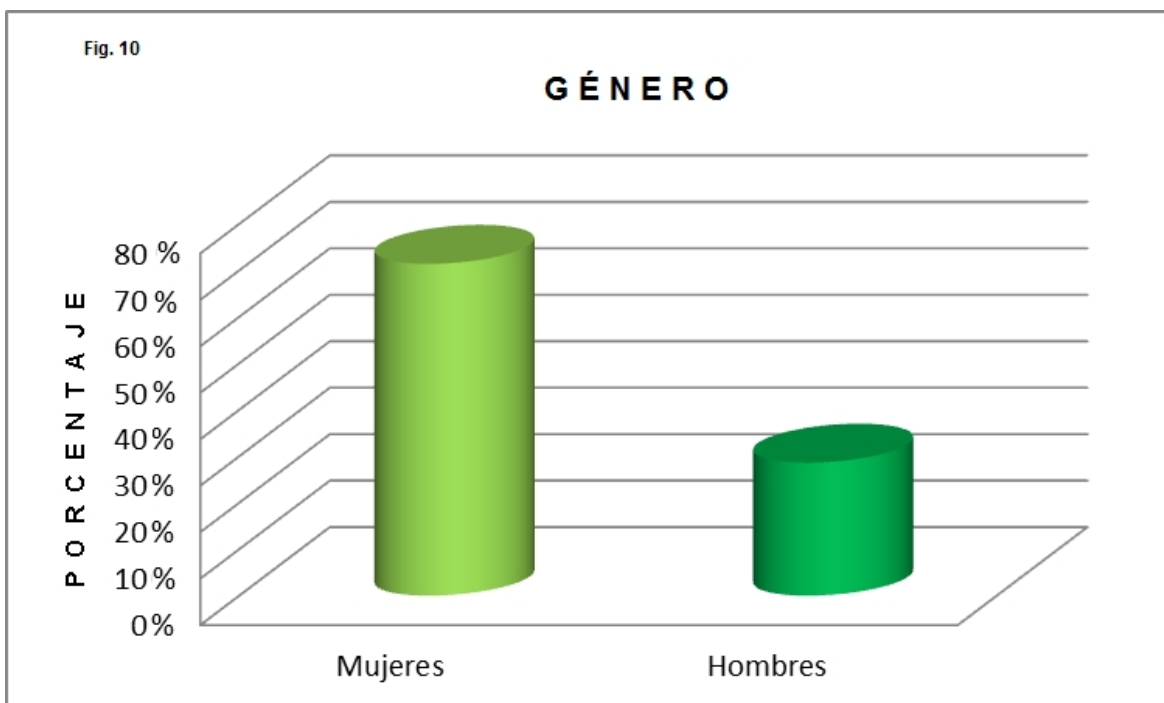


Tabla 10		
Edad	No. De participantes	Porcentaje
21-30 años	45	64.29 %
31-40 años	16	22.86 %
41-50 años	4	5.71 %
51-60 años	4	5.71 %
73 años	1	1.47
Con una media de edad de 31.31 años y una desviación típica de 10.16.		

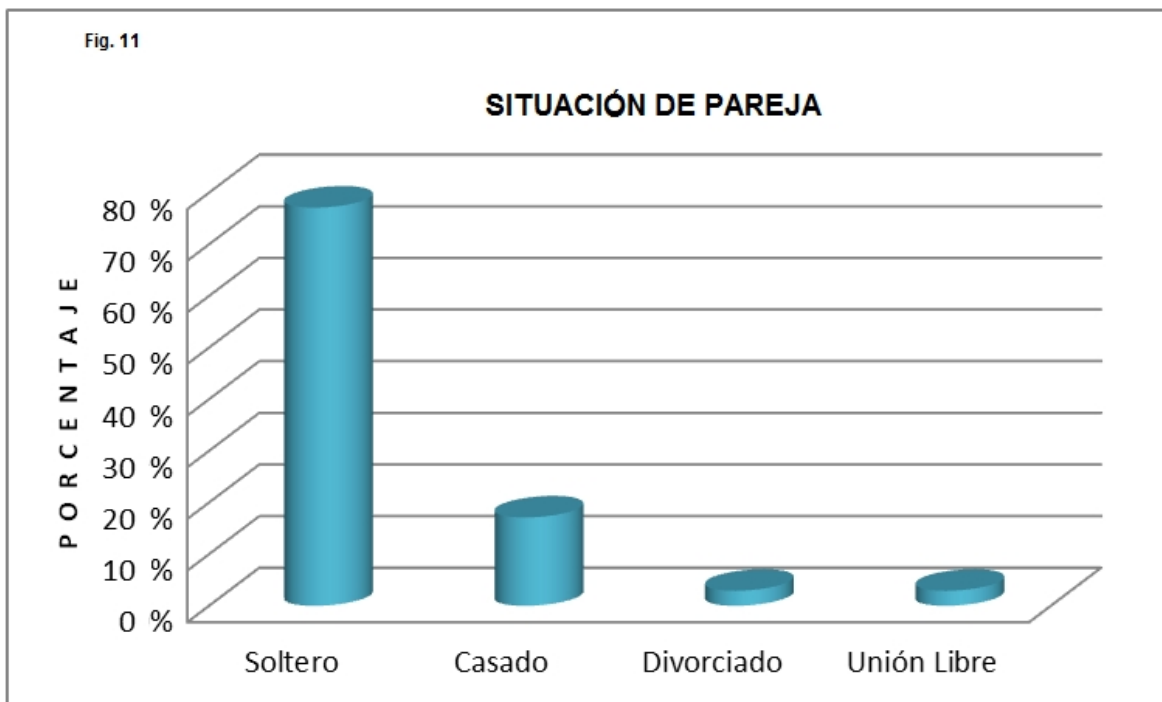
Género

Con respecto al género se encontró que la mayor parte de la población que se dedica al reclutamiento y la selección está conformada por el sexo femenino con un 71.4 % y en cuanto a la población masculina esta denotada por un 28.6 % (Fig. 10), indicando que esta área está dominada por el sexo femenino.



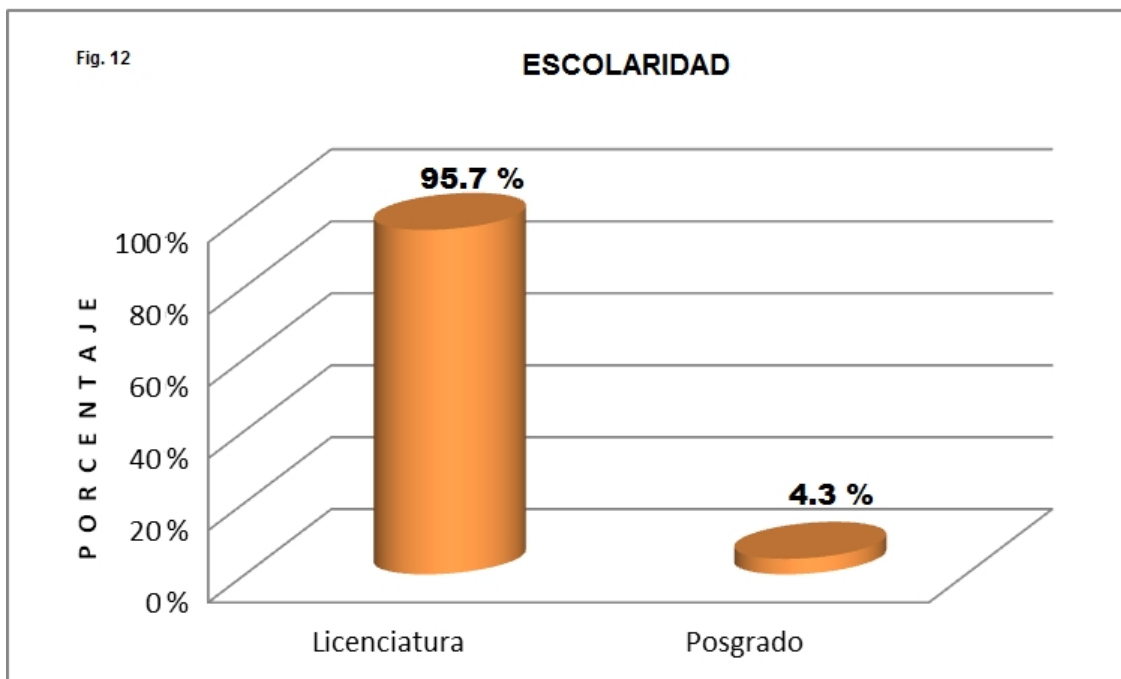
Situación de pareja

La situación de pareja de la población en estudio arroja que el 77.1 % es soltero, el 17.1 % está casado, el 2.9 % son divorciados y el 2.9 % viven en unión libre (Fig. 11). La tendencia a que la mayor parte de la población en estudio es soltera se puede deber a la edad de la población.



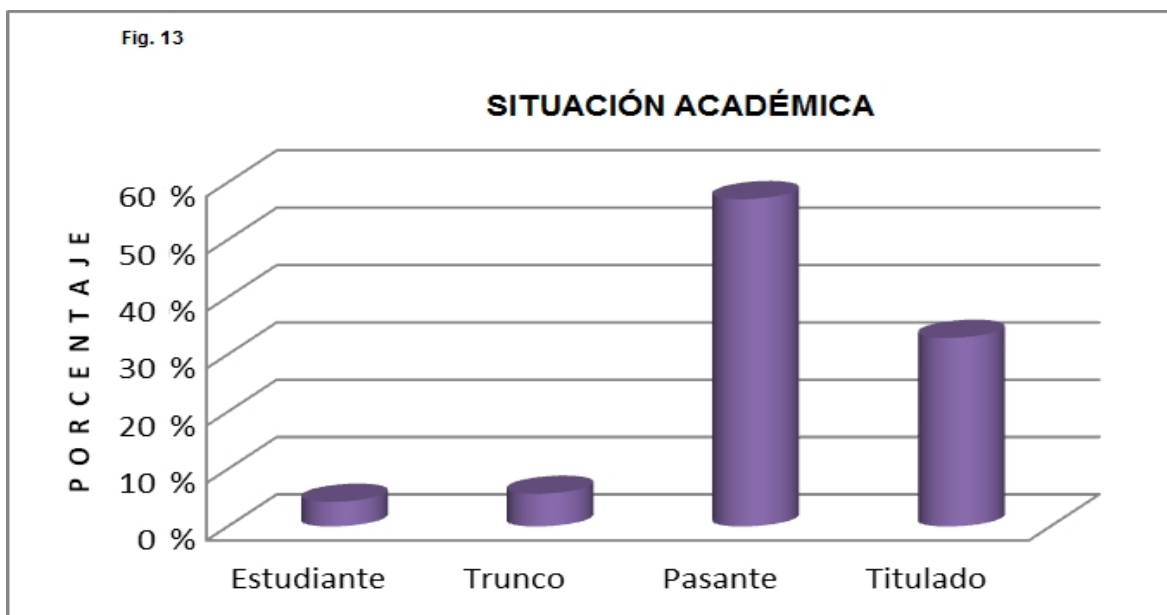
Escolaridad

La mayoría de la población en estudio cuenta con un nivel escolar de licenciatura y una minoría de ella ha cursado un posgrado (Fig. 12), denotando que la preparación necesaria para poder incursionar en esta área es contar con la licenciatura.



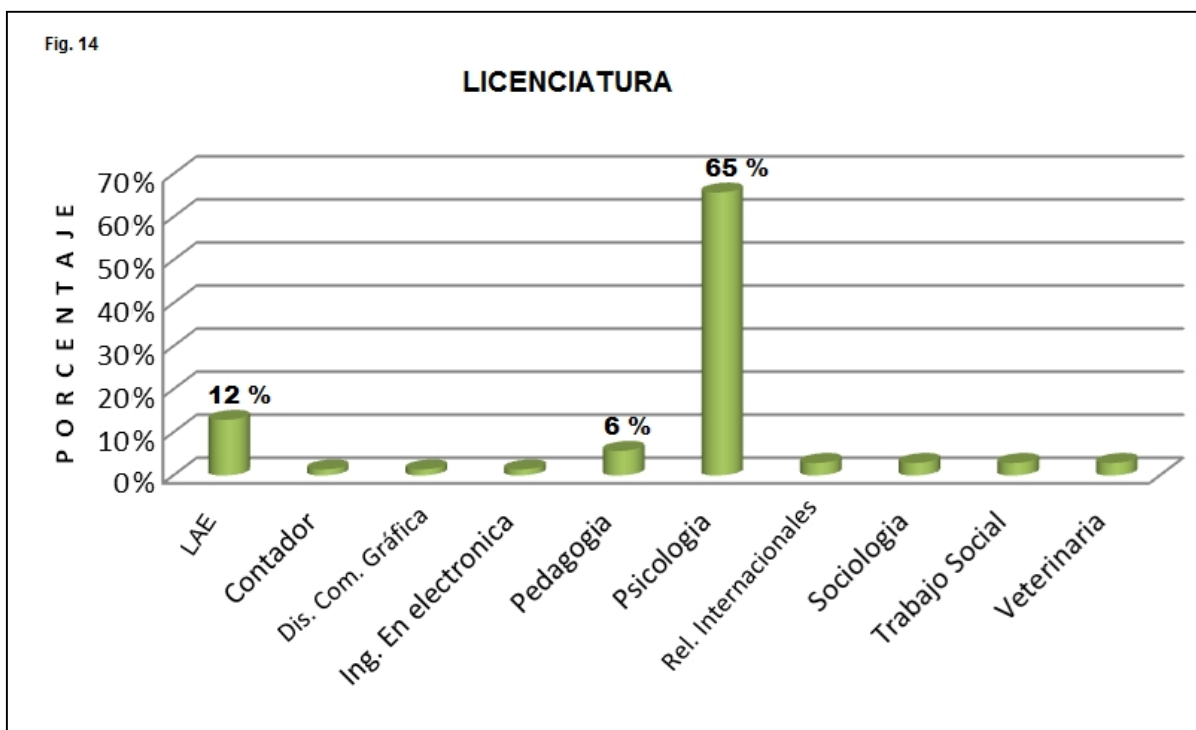
Situación académica

Con respecto a la situación escolar actual se observa que la mayor parte de la población en estudio es pasante (Fig. 13), lo que indica que para desempeñarse en esta área no se les exige el título, solo que tengan la preparación necesaria para desempeñar las actividades encomendadas.



Licenciatura

En la Fig. 14, se observa que la población en estudio el 65 % de los participantes pertenecen a la licenciatura de Psicología y en segundo lugar se encuentran los Administradores de Empresas con el 12 %, sin dejar a un lado el hecho de que aún sigue habiendo profesionales de diversas licenciaturas que se dedican a esta labor, sin embargo, esta ya es la minoría.

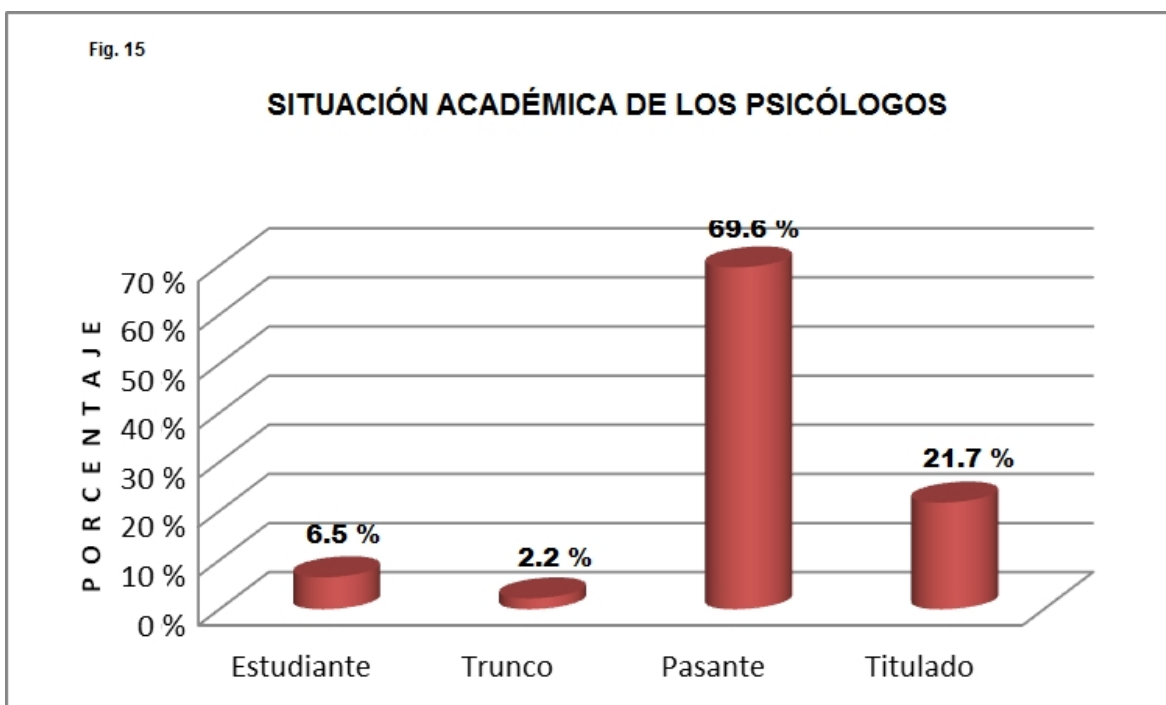


La población en estudio es egresada de diversas universidades (Tabla 11), sin embargo, de ellas la que se encuentra en primer lugar es la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), seguida de la Universidad Insurgente (UI) y de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Institución de procedencia	Frecuencia	Porcentaje
UNAM (Universidad Autónoma de México)	33	47.1
UI (Universidad Insurgentes)	7	10
UAM (Universidad Autónoma Metropolitana)	6	8.6
IPN (Instituto Politécnico Nacional)	5	7.1
TESE (Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec)	2	2.9
UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México)	2	2.9
EBC (Escuela Bancaria y Comercial)	1	1.4
Universidad ETAC	1	1.4
Universidad ICEL	1	1.4
Universidad CUGS	1	1.4
UNITEC (Universidad Tecnológica de México)	1	1.4
UNIVERSIDAD UNIVER MILENIUM	1	1.4
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	1	1.4
UNIVERSIDAD DE LONDRES	1	1.4
UNIVERSIDAD DE MORELOS	1	1.4
UNIVERSIDAD DEL GOLFO	1	1.4
UNIVERSIDAD DE ECATEPEC	1	1.4
UNIVERSIDAD LUCERNA	1	1.4
UPN (Universidad Pedagógica Nacional)	1	1.4
UTM (Universidad Tecnológica de México)	1	1.4
UVM (Universidad del Valle de México)	1	1.4

Tabla 11 Universidades de procedencia

Si se menciona específicamente a la población de Psicólogos con respecto a su situación escolar (Fig. 15) se observa que el 69.6 % son pasantes, el 21.7 % ya obtuvieron su título, el 6.5 % son estudiantes y el 2.2 % no terminaron la carrera, con ello se continua afirmando que para poder incursionar en esta área no se les pide la titulación.



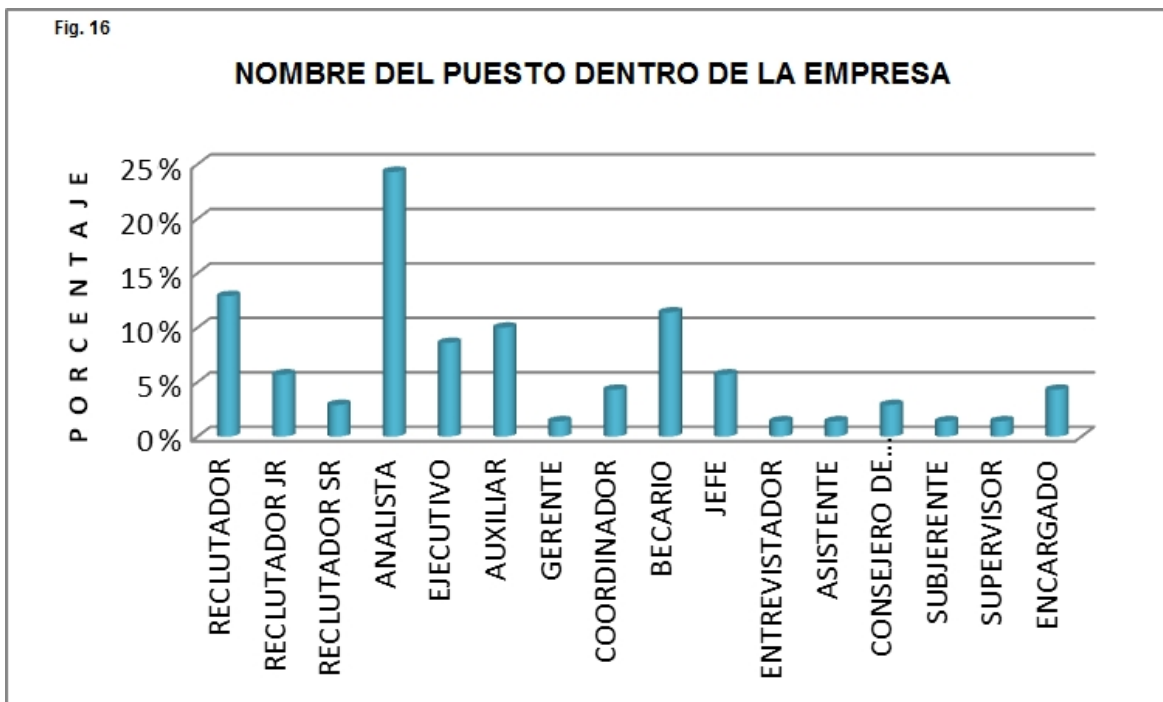
Con relación a las instituciones de donde proceden los Psicólogos se observa que la Universidad Autónoma de México (UNAM) aporta el 47.8 % de profesionales para esta área seguida de la Universidad Insurgente (UI) con el 13 % (Tabla 12).

Institución de procedencia	Frecuencia	Porcentaje
UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)	22	47.8
UI (Universidad Insurgentes)	6	13
IPN (Instituto Politécnico Nacional)	3	6.5
UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México)	2	4.3
UAM (Universidad Autónoma Metropolitana)	2	4.3
Universidad ETAC	1	2.2
Universidad CUGS	1	2.2
UNITEC (Universidad Tecnológica de México)	1	2.2
UNIVERSIDAD UNIVER MILENIUM	1	2.2
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	1	2.2
UNIVERSIDAD DE LONDRES	1	2.2
UNIVERSIDAD DEL GOLFO	1	2.2
UNIVERSIDAD DE ECATEPEC	1	2.2
UNIVERSIDAD LUCERNA	1	2.2
UPN (Universidad Pedagógica Nacional)	1	2.2
UTM (Universidad Tecnológica de México)	1	2.2

Tabla 12 Universidades de donde proceden los Psicólogos

Nombre del puesto dentro de la empresa

Cada empresa cuenta con su catálogo de puestos nombrando a cada puesto según la empresa lo cree conveniente por lo que el área de Recursos Humanos no es la excepción, debido a ello se puede encontrar una variedad de nombres para el puesto de Reclutamiento y Selección, y en esta investigación se observa que principalmente el 24.3 % son Analista, el 12.9 % son Reclutadores, 11.4% se desempeñan como Becarios, 10% son auxiliares y 8.6% son Ejecutivos, el 32.8% restante se distribuye entre 5.7% Reclutador J.R, y Jefe, 4.3% Coordinadores y Encargados, 2,9% entre Reclutador SR y Consejero de empleo y los restantes tienen 1.4% (Fig. 16).



Años de experiencia en Reclutamiento y Selección de Personal

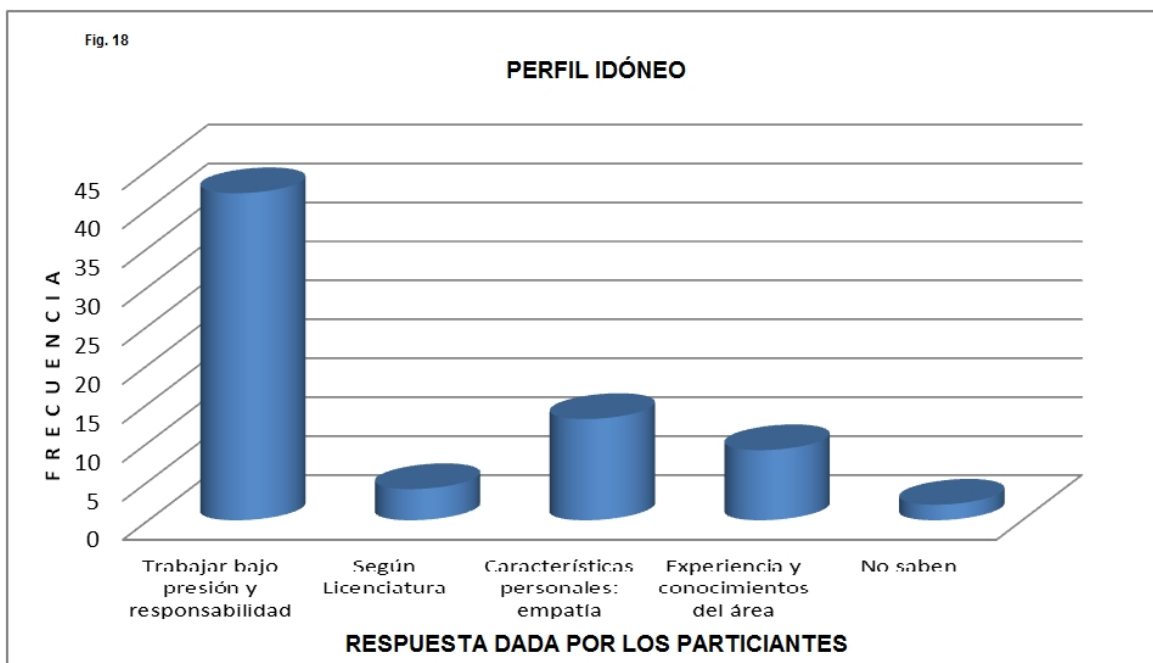
Uno de los requisitos que se le piden al profesional que quiera dedicarse a esta área es la experiencia y esta puede variar dependiendo el nombre del puesto a ocupar, como se puede observar en la Fig. 17 el 34.3 % de la población en estudio tiene de 1 a 3 años de experiencia, 27.1% de 4 a 7 años, 24.3 % tiene de 1 a 11 meses, 5.7% de 9 a 10 años, el mismo porcentaje se observa de 13 a 15 años y 1.4% para 19 y 27 años.



Perfil idóneo de un profesional del área de reclutamiento y selección.

En el análisis de la pregunta abierta en la cual se cuestiona a los participantes a contestar una pregunta relacionada con su puesto, específicamente la pregunta fue ¿Cuál sería el perfil idóneo de un profesional del área de reclutamiento y selección de personal? Según su punto de vista los resultados arrojados para dicha pregunta fueron los siguientes:

Las respuestas se categorizaron en 5 grupos, y para 42 profesionales de esta área una de las características más importantes es que sepa trabajar bajo presión y sea responsable, 13 de los participantes mencionan que las características personales como la empatía es lo más importante para desempeñarse en el puesto, 9 de ellos piensan que la experiencia y conocimientos del área es lo más importante, 4 de ellos creen que la preparación es lo importante, esta información se muestra más detallada en la Tabla 13 y Fig. 18.

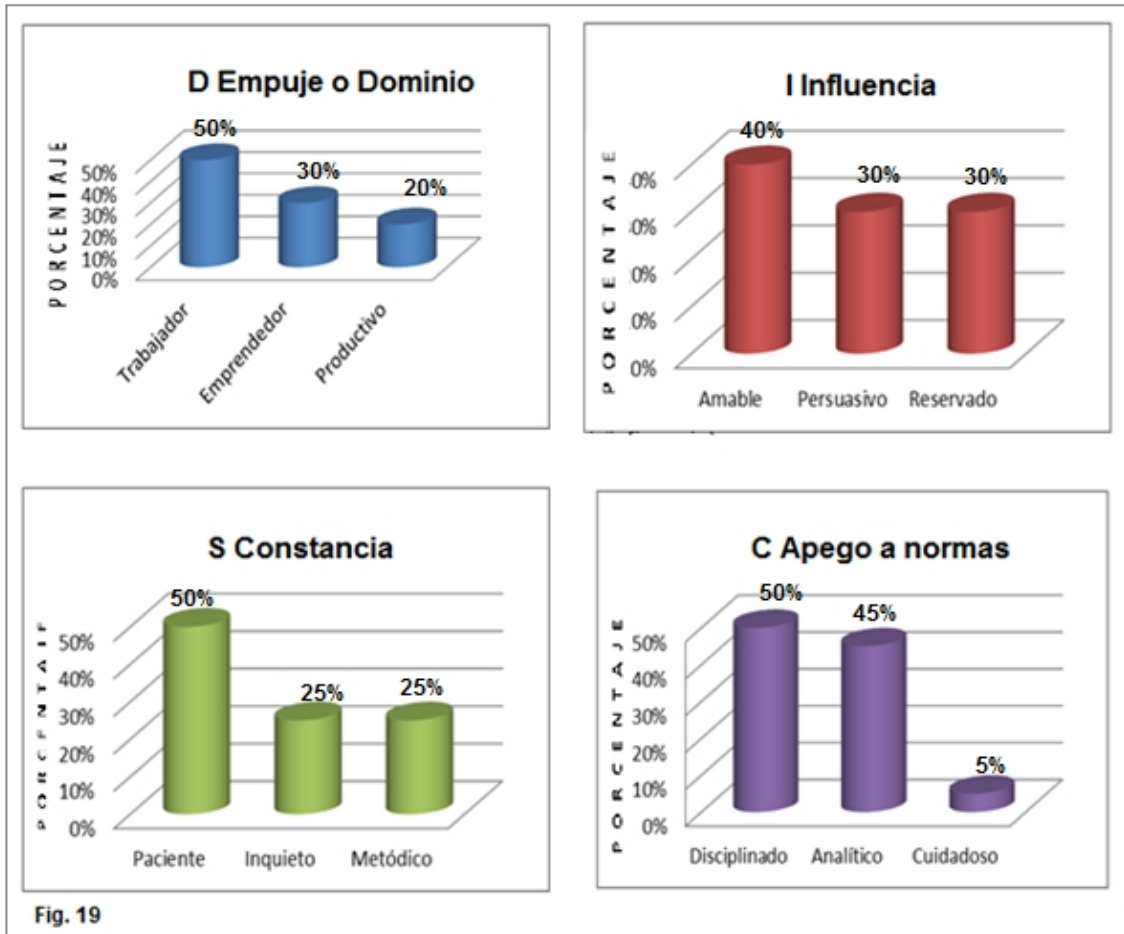


CATEGORIA	EJEMPLOS DE RESPUESTAS	N° respuestas
Trabajar bajo presión y responsabilidad	Analítico, ordenado, negociador, responsable, flexible, trabajar bajo presión, responsable, trabajar por objetivos, carácter firme, capacidad para generar estrategias y planeación para lograr los objetivos, habilidad en liderazgo, adaptabilidad, saber manejar su tiempo, gusto por viajar y por trabajar en campo.	42
Según Licenciatura	Ser psicólogo	4
Características personales: empatía	Carismático, empático, activo, creativo, excelente trato con la gente, tolerante, paciente, honesto.	13
Experiencia y conocimientos del área	Conocimiento en pruebas psicométricas, buen manejo de voz, sepa vender, le guste el área organizacional, experiencia en reclutamiento y selección, entrevista, reclutamiento en campo y foráneo, con la preparación adecuada.	9
No saben	No sé.	2

Tabla 13 ¿Cuál sería el perfil idóneo de un profesional del área de reclutamiento y selección de personal?

- **Estilos personales de trabajo que predominan en los profesionales del área de reclutamiento y selección de personal en un ambiente bajo presión.**

Al analizar las gráficas resultantes de los 70 participantes para conocer cuáles son los estilos personales de trabajo que predominaron en los profesionales del área de reclutamiento y selección de personal se encontró que las tres palabras que sobresalieron para el rubro “D” (Empuje o dominio) fueron trabajador, emprendedor y productivo, para el rubro “I” (Influencia) amable, persuasivo y reservado, para el rubro “S” (Constancia) paciente, inquieto y metódico, y finalmente para el rubro “C” (Apego a normas) disciplinado, analítico y cuidadoso (Fig.19).



Al obtener la gráfica de cada uno de estos términos, se obtiene como resultado para la primera gráfica un **perfil aplanado** indicando que hay confusión en la autopercepción, hay confusión en la forma como se debe ser y se encuentran en una etapa constante de cambio (este constante cambio se puede deber a que las condiciones de trabajo de los clientes son muy variables y el reclutador debe actuar de diversas formas según el cliente en cuestión), es decir, como se encuentra en la zona gris indica que se sienten extremadamente presionados para emitir una conducta en específico, la causa puede ser ambiental en cuyo caso regresa a niveles menos extremos al cesar la presión ambiental, otro de los casos puede ser interna, lo cual puede estar indicando que viven una situación de resistencia (Fig. 20), debido a ello no encaja en ningún estilo personal de trabajo.

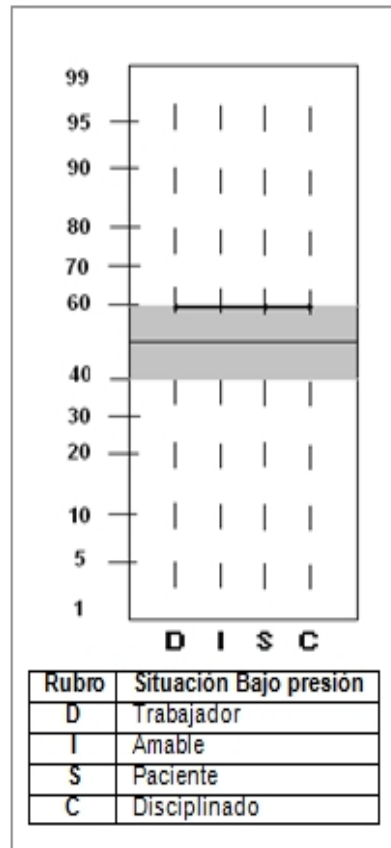


Fig. 20 Primer perfil obtenido a partir de la combinación de las palabras que más se repitieron.

Se observa que el segundo estilo personal de trabajo para la población en estudio puede caer en dos áreas, el Organizador y el Coordinador (Fig. 21). El **Organizador** tiene como principales características el poder llegar a ser **Agresivo-Persuasivo**, es decir, pueden ser capaces de llevar a otro a creer o hacer algo con un alto grado de insistencia y furor que puede ser percibida como una actitud agresiva. En cuanto al **Coordinador** sus características principales son el poder llegar a ser **Persuasivo-Competitivo**, es decir, que tienen la disposición y las características para contender en diferentes situaciones y ser capaces de llevarlos a creer o hacer algo.

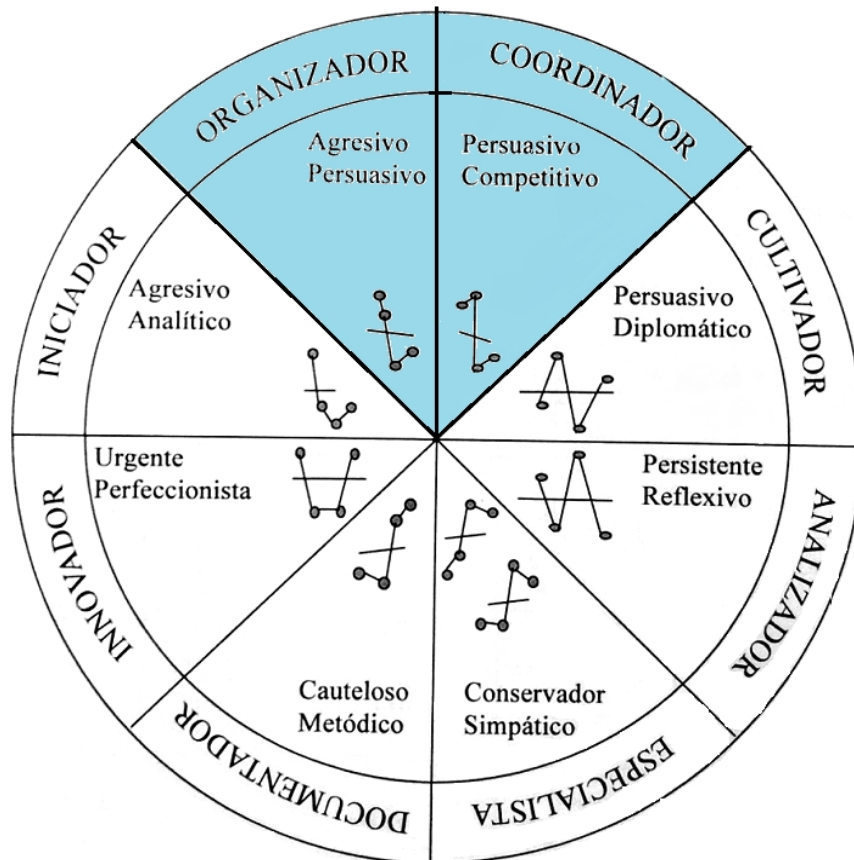


Fig. 21 Segundo perfil de estilo personal obtenido a partir de la combinación de las palabras que más se repitieron.

El tercer estilo que se obtuvo (Figura 22) está dentro del estilo personal del Documentador y del Especialista. Para el **Documentador** las características principales son **Cauteloso-Metódico**, esto indica que tienden a ser precavido, que actúa previendo posibles dificultades y que procede con gran orden. En cuanto al estilo de **Especialista** las características principales son que tienden a ser **Conservador-Simpático**, indicando que guardan con recelo información adquirida de otras personas o instituciones y que posee un carácter que lo hace agradable y confiable.

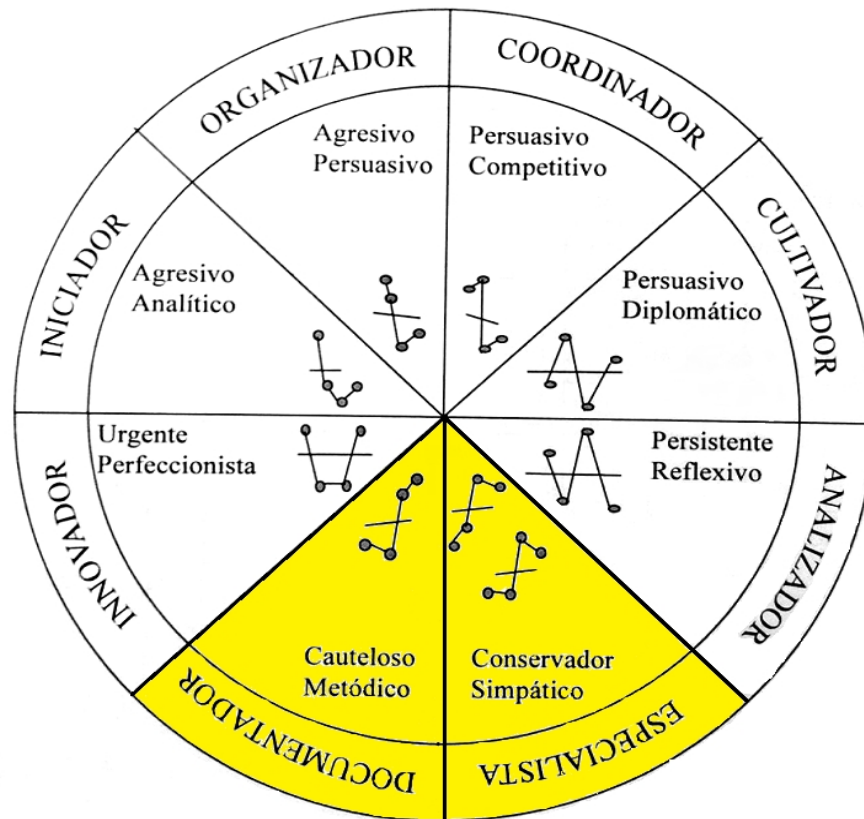


Fig. 22 Tercer perfil de estilo personal obtenido a partir de la combinación de las palabras que más se repitieron.

- **Combinaciones básicas de comportamiento que predominan en los profesionales del área de reclutamiento y selección de personal en un ambiente bajo presión.**

Las combinaciones básicas de comportamiento dieron como resultado los siguientes datos, el Perfeccionismo (C/I) con un 40 %, la Sensibilidad (C/S) con un 20 % y la Adaptabilidad (C/D) con un 20 % (Fig. 23), a continuación se describe cada uno de estos comportamientos:

Perfeccionismo (C/I)

Tienden a ser seguidores apegados al orden y los sistemas, tomando decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos, en todas sus

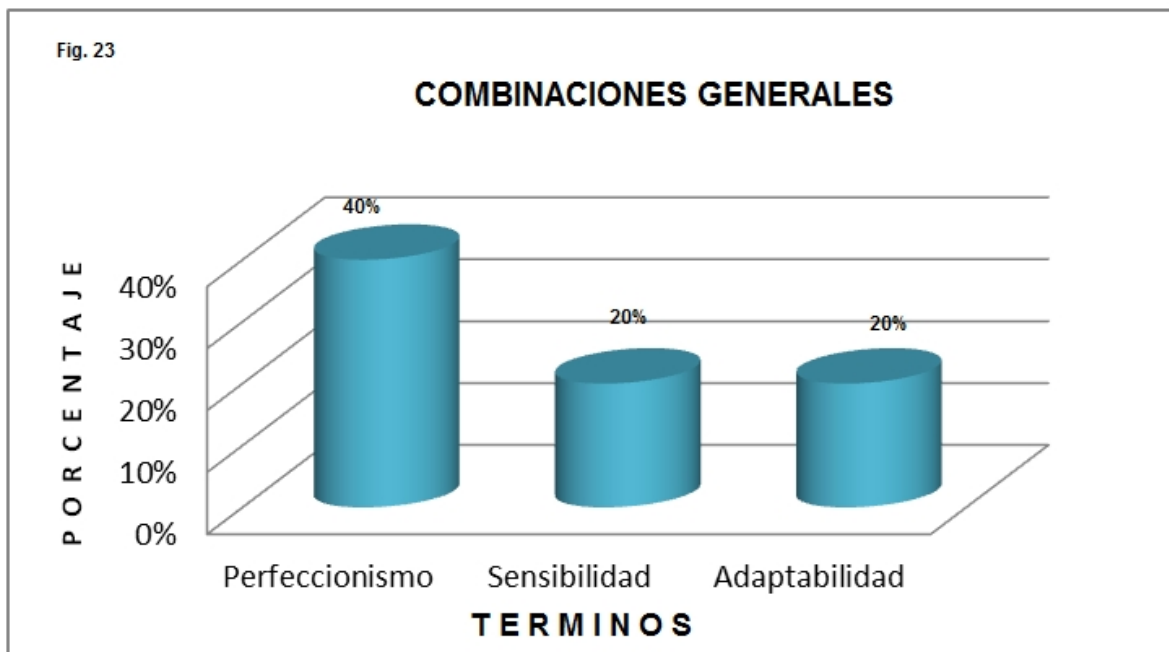
actividades trata meticulosamente de apegarse a los estándares ya establecidos ya sea por si mismos o por los demás.

Sensibilidad (C/S)

Estarán muy consientes en evitar riesgos o problemas y tienden a leer entre líneas para encontrar significados ocultos. La tensión puede ser evidente particularmente si están bajo presión por la obtención de resultado, en general, se sentirán intranquilos mientras no obtengan una confirmación absoluta de que su decisión ha sido correcta.

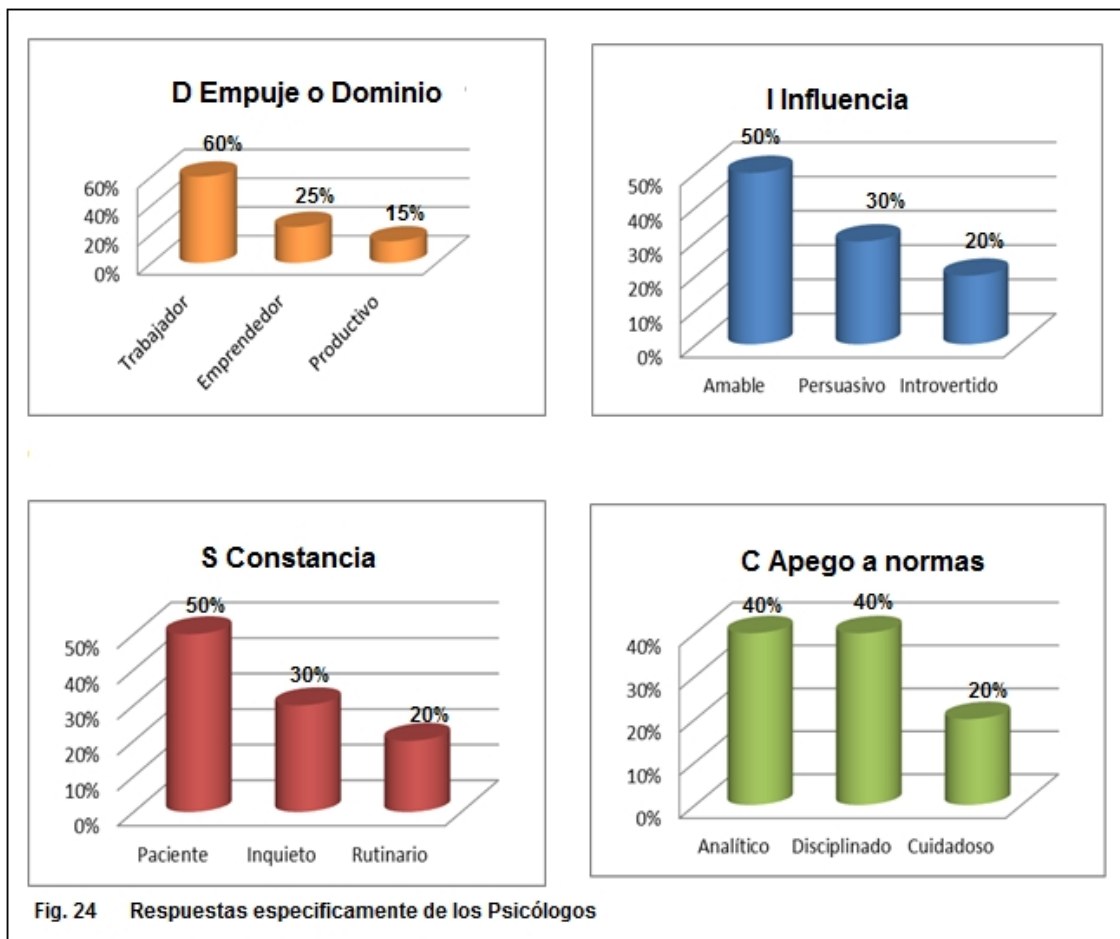
Adaptabilidad (C/D)

Tienden a actuar de una forma cuidadosa y conservadora, en general, están dispuestos a modificar o transigir en su posición con el objeto de lograr sus objetivos, siendo estrictos observadores de las políticas pueden parecer arbitrarios y poco flexibles al seguir una regla o fórmula establecida. Desean la armonía y prefieren una atmosfera libre de antagonismos.



➤ **Comportamiento del psicólogo dedicado al reclutamiento y selección de personal en un ambiente bajo presión.**

En el análisis de los resultados de los participantes exclusivamente con preparación de psicólogos, para conocer cómo se conducen bajo situaciones de presión se consideraron las tres características sobresalientes en cada uno de los rubros, es decir, para el rubro “D” (Empuje o dominio) se consideró trabajador, emprendedor y productivo; para el rubro “I” (Influencia) se consideró amable, persuasivo y productivo; para el rubro “S” (Constancia) se consideró paciente, inquieto y rutinario, y finalmente para el rubro “C” (Apego a normas) se consideró analítico, disciplinado y cuidadoso (Fig. 24).



A continuación se describe cada una de las gráficas que se obtuvieron a partir de los datos anteriores.

La primera gráfica muestra un **alto grado de cumplimiento o apego a normas** cuando se encuentran bajo presión, indicando que pueden estar atados a procedimientos y métodos, dejarse abrumar por los detalles, pueden llegar a resistirse a aceptar responsabilidades por completo ya que desean explicaciones completas antes de hacer un cambio llegando a pasar la responsabilidad a otras personas y a renunciar a su posición para evitar controversias, ponerse a la defensiva al verse amenazados y ser sugestionables y fácilmente dirigidos. También se observa un **bajo grado de empuje o dominio** por lo que tienden a dudar en cómo actuar ante los problemas, retraerse cuando se les confronta, ser defensivos, demasiado conservadores y evasivos (Fig. 25).

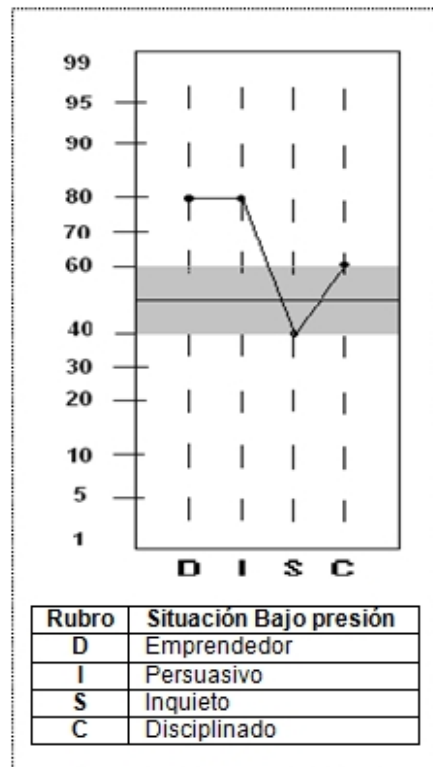


Fig. 25 Segunda gráfica de comportamiento de la población de reclutadores y seleccionadores que son psicólogos.

Al analizar la combinación básica de Autodescripción da como resultado la **ADAPTABILIDAD**, es decir, el evitar problemas es la clave de estos trabajadores, actúan con cautela y de conformidad con reglas, sistemas, jerarquías, etc. Ya que

desea evitar problemas la exactitud, precisión y atención al detalle son características de estos trabajadores.

La segunda gráfica muestra que bajo presión las personas con **alto grado de empuje o dominio** tienden a excederse en sus prerrogativas, actuar intrépidamente, inspirar un poco de temor en los demás ya que se muestran imponentes, sarcásticos y cortantes, ser críticos y buscar errores, pueden llegar a descuidar los detalles, mostrarse impacientes y a disgusto con el trabajo de rutina. Al mostrar **un bajo grado de constancia** tienden a ser inconsistentes, dejar inconcluso lo que empiezan ya que tratan de abarcar demasiado al dedicarse a demasiadas actividades al mismo tiempo pudiendo ocasionándose problemas familiares e inclusive de salud (Fig.26).

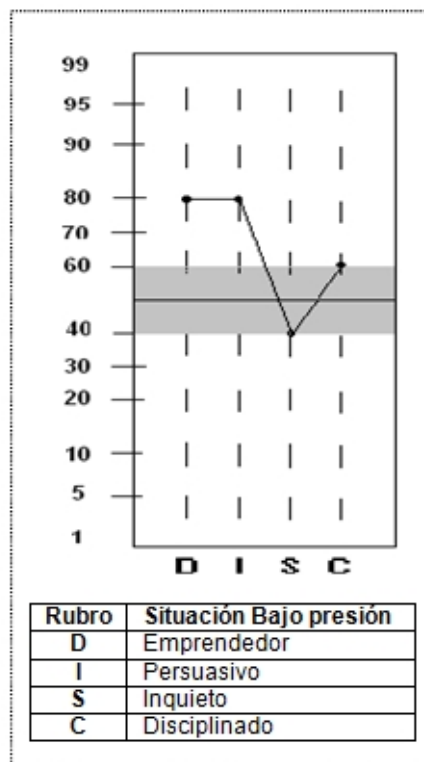


Fig. 26 Segunda gráfica de comportamiento de la población de reclutadores y seleccionadores que son psicólogos.

En cuanto a la combinación básica de Autodescripción da como resultado el **EMPUJE** denotando que responde rápidamente a los retos, demuestran movilidad y flexibilidad en sus enfoques, tienden a ser iniciadores versátiles respondiendo rápidamente a la competencia.

La tercera gráfica muestra que poseen un **alto grado de apego a normas** por lo que bajo presión tienden a depender de la supervisión, dudar antes de actuar, estar atados a procedimientos y métodos, dejarse abrumar por los detalles, resistirse a aceptar responsabilidades plenas, pasar la responsabilidad a otras personas, renunciar a su posición para evitar controversias, ponerse a la defensiva al verse amenazados, ser sugestionable y fácilmente dirigido. También muestran un **bajo grado de influencia** tendiendo a ser distantes, cortantes, críticos, suspicaces, carecer de empatía, lastimar los sentimientos de los demás, retraerse, ser ecuanimes y fríos (Fig. 27).

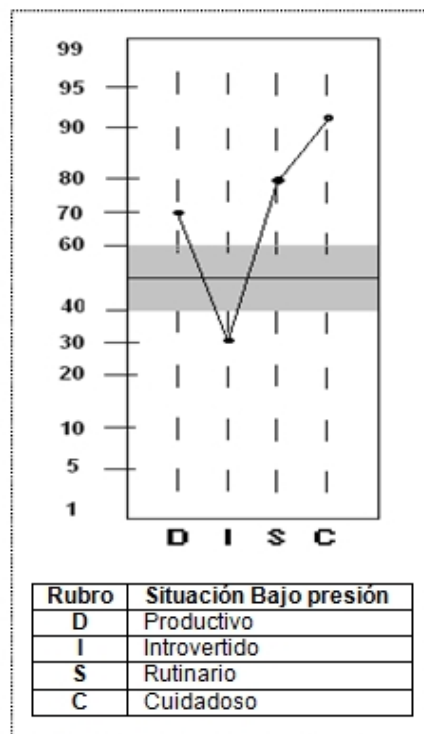
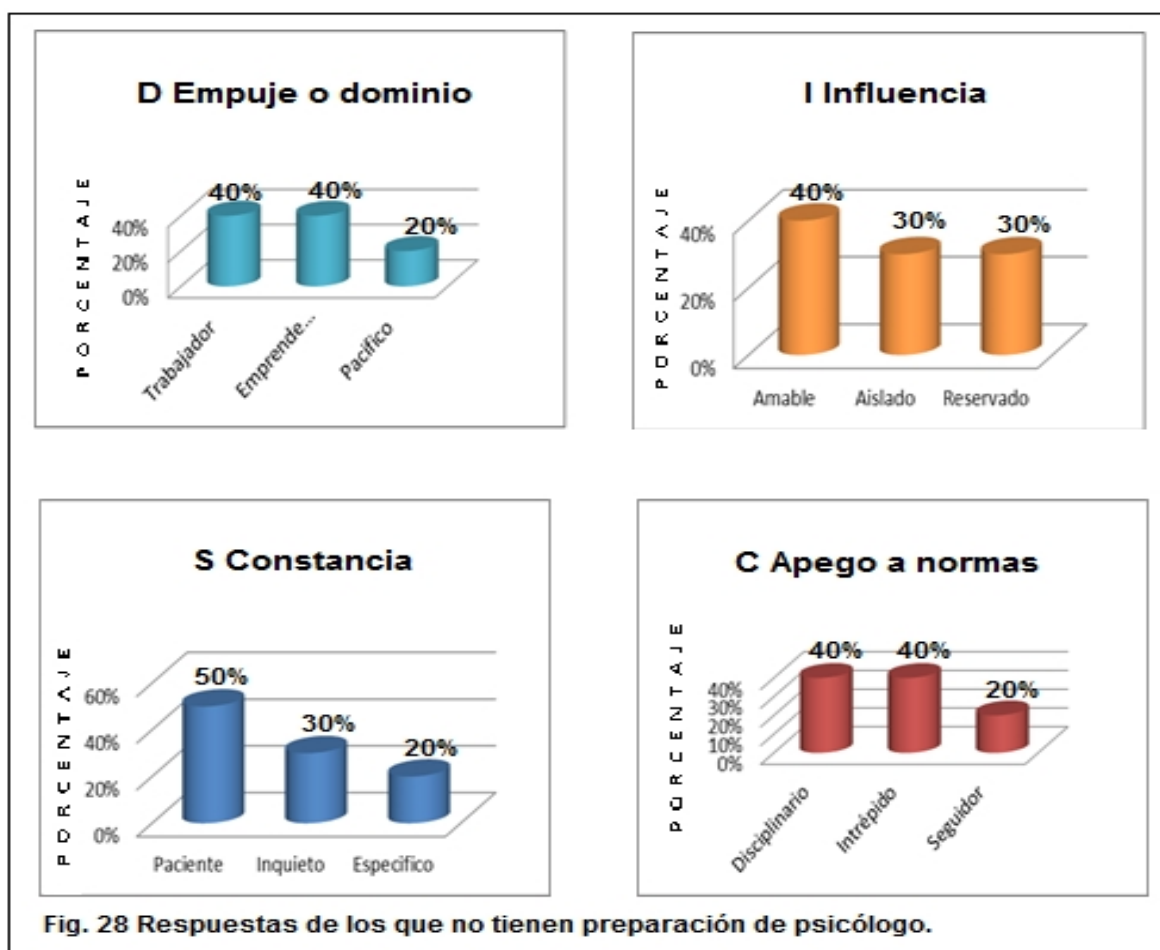


Fig. 27 Tercera gráfica de comportamiento de la población de reclutadores que son psicólogos.

En cuanto a la combinación básica de Autodescripción da como resultado el **PERFECCIONISMO** tendiendo a ser seguidores apegados del orden y de los sistemas, toman decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos ya sea por si mismos o por los demás.

- **Comportamiento de los profesionales de reclutamiento y selección de personal que no cuentan con una formación profesional de psicólogo en un ambiente bajo presión.**

En el análisis de los resultados de los participantes que no cuentan con la preparación de psicólogos para conocer cómo se conducen bajo situaciones de presión se consideraron las tres características sobresalientes en cada uno de los rubros, es decir, para el rubro “D” (Empuje o Dominio) se consideró trabajador, emprendedor y pacífico; para el rubro “I”(Influencia) se consideró amable, aislado y reservado; para el rubro “S” (Constancia) se consideró paciente, inquieto y específico, y finalmente para el rubro “C” (Apego a normas) se consideró disciplinado, intrépido y seguidor (Fig. 28).



A continuación se describe cada una de las gráficas que se obtuvieron a partir de los datos anteriores.

Al obtener la gráfica de cada una de estas palabras se obtiene como resultado para la primera gráfica un perfil aplanado indicando que hay confusión en la autopercepción, hay confusión en la forma como se debe ser y se encuentran en una etapa constante de cambio (este constante cambio se puede deber a que las condiciones de trabajo de los clientes son muy variables y el Reclutador y Seleccionador debe actuar de diversas formas según el cliente en cuestión), es decir, como se encuentra en la zona gris indica que se sienten extremadamente presionados para emitir dichas conductas, la causa puede ser ambiental en cuyo caso regresa a niveles menos extremos al cesar la presión ambiental, otro de los casos puede ser interna, lo cual puede estar indicando que viven una situación de ansiedad que puede producir daños a la salud (Fig. 29).

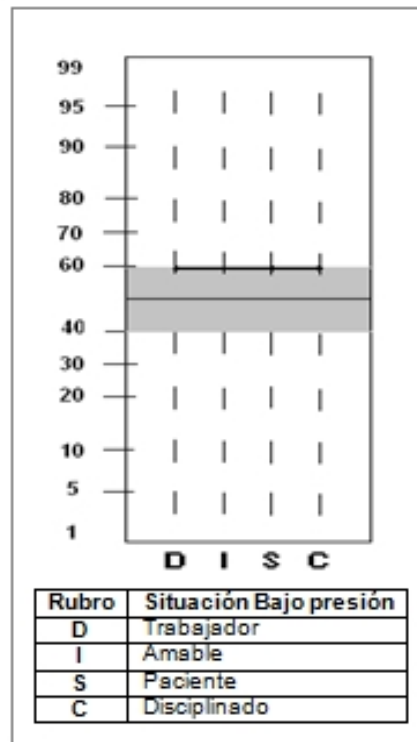


Fig. 29 Primer gráfica de la población de reclutadores y seleccionadores que no son psicólogos.

En esta gráfica no hay una combinación básica de Autodescripción definida, sin embargo, se puede indicar que hay una **AMBIVALENCIA** "Cuando un empuje

activo y un apego a reglas igualmente activo desencadenados por un mismo estímulo, aparecen al mismo tiempo, tienden a cancelarse entre sí o al menos a modificarse a sí mismos.

La segunda gráfica muestra que bajo presión los reclutadores y seleccionadores con **alto grado de empuje o dominio** tienden a excederse en sus prerrogativas, actuar intrépidamente, inspirar un poco de temor en los demás ya que se muestran imponentes, sarcásticos y cortantes, ser críticos y buscar errores, pueden llegar a descuidar los detalles, mostrarse impacientes y a disgusto con el trabajo de rutina. También muestran un **bajo grado de influencia** tendiendo a ser distantes, cortantes, críticos, suspicaces, carecer de empatía, lastimar los sentimientos de los demás, retraerse, ser ecuanimes y fríos (Fig. 30).

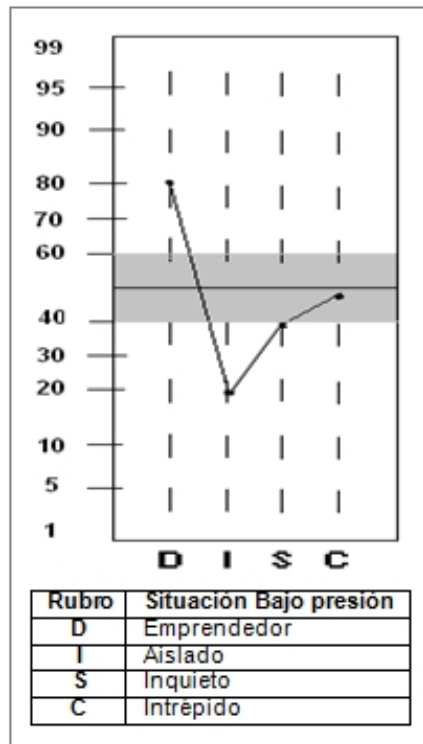


Fig. 30 Segunda gráfica de la población de reclutadores y seleccionadores que no son psicólogos.

En cuanto a la combinación básica de Autodescripción da como resultado la **CREATIVIDAD**, es decir, tienden a ser lógicos, críticos e incisivos en sus enfoques, sintiéndose retados por problemas que requieren esfuerzos de análisis y originalidad, serán llanos y críticos con la gente.

La tercera gráfica muestra que bajo presión los reclutadores y seleccionadores muestran un **alto grado de constancia** tendiendo a esforzarse para mantener el equilibrio, pueden llegar a requerir más tiempo para ajustarse a los cambios, tener dificultades para cumplir con los compromisos, necesitar ayuda para iniciar nuevos proyectos, carecer de imaginación, sentirse cómodos y contentos con las cosas tal y como son, continuar haciendo las cosas en la forma como siempre se han hecho, esperar ordenes antes de actuar y tener dificultades para establecer prioridades. También se observa un **bajo grado de empuje o dominio** por lo que tienden a dudar en cómo actuar ante los problemas, retraerse cuando se les confronta, ser defensivos, demasiado conservadores y evasivos (Fig. 31).

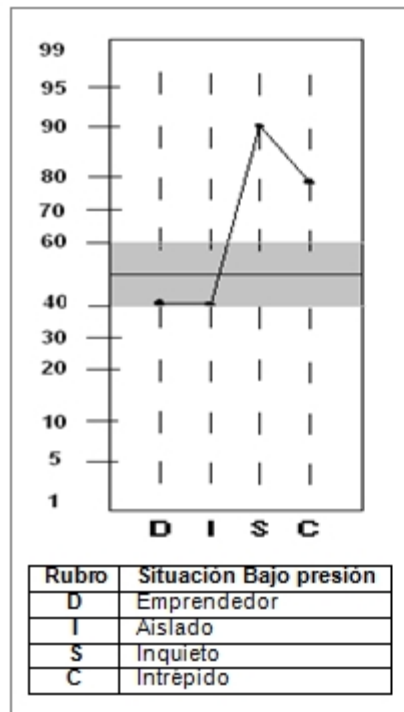


Fig. 31 Tercera gráfica de la población de reclutadores y seleccionadores que no son psicólogos.

En cuanto a la combinación básica de Autodescripción da como resultado la **PACIENCIA**, es decir, tienden a ser constantes y consistentes prefiriendo tratar un proyecto o tarea a la vez. En general, estas personas dirigirán sus habilidades y experiencia hacia áreas que requieran profundidad y especialización, ecuanímenes

bajo las presiones, buscan estabilizar su ambiente y reaccionan negativamente a los cambios en el mismo.

En resumen:

- ✓ La mayoría de la población en esta investigación fue de Sexo femenino con un 71 %.
- ✓ La población de Psicólogos fue del 65%.
- ✓ La población en general de pasantes es del 57 %.
- ✓ La población de Psicólogos pasantes es del 69 %.
- ✓ En cuanto a los años de experiencia el 34 % está entre 1 a 3 años, el 27 % de 4 a 7 años y el 24 % tiene de 1 a 11 meses.
- ✓ El nombre de puesto más común es el de Analista de Reclutamiento y Selección de Personal con el 24 %.
- ✓ Las respuestas mostraron que el perfil idóneo de un profesional en reclutamiento y selección de personal desde el punto de vista del mismo profesional es que debe contar con una preparación relacionada al área en este caso la profesión con mayor frecuencia fue la de psicólogo y que cuente con los conocimientos y experiencia sobre el área, en cuanto a las características más sobresalientes de su conducta es que debe saber trabajar bajo presión y por objetivos, ser analítico, negociador, estratega, ordenado, responsable, honesto, de carácter firme, empático, detallista, carismático, adaptable a los cambios y el gusto por viajar y trabajar en campo.
- ✓ En cuanto al estilo personal de trabajo que predominó en la muestra en estudio se obtuvo que no hubo un estilo definido debido a que se obtuvo una gráfica aplanada, esto debido a que muestran una confusión en la forma en cómo deben ser ya que se encuentran en una etapa constante de cambio debido a las diversas condiciones de trabajo que cada cliente le pide y al que el profesional debe adaptarse en corto tiempo para lograr los objetivos que se

le han propuesto, por lo que se puede decir que esta conducta se debe al ambiente (medio de trabajo) y que puede regresar a niveles menos extremos al cesar la presión ambiental.

- ✓ La combinación básica de comportamiento que predominó en los profesionales del área de reclutamiento y selección de personal fue el Perfeccionismo.
- ✓ En cuanto al comportamiento del psicólogo dedicado al reclutamiento y selección de personal arrojo como resultado en primera instancia que cuentan con un alto grado de cumplimiento o apego a normas, es decir, estar atados a los métodos y procedimientos, y muestran un bajo grado de empuje o dominio provocando que duden al actuar ante los problemas y volverse retraídos, defensivos y conservadores; la combinación básica es la adaptabilidad indicando que actúan con cautela y que están conformes con las reglas, sus características principales son la exactitud, precisión y la atención al detalle.
- ✓ En cuanto al comportamiento de los profesionales de reclutamiento y selección de personal que no cuentan con una formación profesional de psicólogo arrojo una gráfica aplanada indicando que se sienten extremadamente presionados, la causa puede ser ambiental en cuyo caso puede regresar a su nivel menos extremo al cesar la presión ambiental, en su combinación básica de Autodescripción no está definida, por lo que hay una ambivalencia, es decir, que "Cuando un empuje activo y un apego a reglas igualmente activo desencadenados por un mismo estímulo, aparecen al mismo tiempo, tienden a cancelarse entre sí o al menos a modificarse a sí mismos".

Conclusiones



El objetivo del reclutador y seleccionador de personal es igualar las cualidades de los empleados con las necesidades de los puestos. Tiene que decidir si el solicitante está calificado para el puesto, tomar decisiones de contratación, determinar la importancia relativa de cada factor para el puesto en cuestión, debido a que los conocimientos y habilidades pueden ser más importantes para una mecanógrafa que los rasgos de personalidad, a diferencia de un puesto de ventas en donde las características de personalidad y motivación seguramente tendrán mayor peso (Morris y Maisto, 2001), por lo que debido a la importante labor de este profesional dentro del departamento de Recursos Humanos se debe conocer cuál es su actuar.

Para dar respuesta al primer objetivo que es: Conocer, ¿cuáles son los estilos personales de trabajo que predominan en los profesionales del área de reclutamiento y selección de personal?, se concluye que el **principal estilo personal de trabajo** no se encuentra definido debido a que muestran una confusión en la forma de percibirse, lo que indica que **no están limitados a una manera exclusiva de actuar**. Esto puede deberse a que los cambios constantes en su medio de trabajo hacen que no sepa si debe actuar como una persona trabajadora, amable, paciente o disciplinada, por lo que trata de abarcar todas a la vez para que ninguna área se quede descuidada y así poder llegar a sus objetivos, así como lo menciona Kurt Lewin en su teoría de Campo de Fuerza, que el comportamiento de uno está relacionado con las características personales tanto de uno y la situación social en la que uno se encuentra (Arango, 2012) por lo que se pueden llegar a sentir extremadamente presionados con esta situación, sin embargo, si su ambiente cambia a niveles menos extremos de presión pueden llegar a estabilizarse.

En cuanto al segundo objetivo que abarca el conocer, ¿cuáles son las **combinación básica** de comportamiento que predominan en la población **general** arroja que son **perfeccionistas**, ya que tienden a ser seguidores apegados al orden, toman decisiones basándose en hechos conocidos o procedimientos ya establecidos.

Un psicólogo organizacional debe gestionar una actitud de cordialidad y servicio, un manejo de emociones para diferentes estilos de conflicto en un equipo de trabajo, un respeto (valor) por su tiempo y el del cliente, aptitudes o habilidades de liderazgo para dirigir al personal hacia una meta información (conocimiento) sobre actualizaciones e innovaciones tanto tecnológicas como humanas. Este tipo de modelo surge debido al entorno dinámico y cambiante que vive en la actualidad, en donde el cliente se ha vuelto más orientado a recibir un servicio (y/o producto) más eficaz y eficiente, bajo un sistema de atención con calidad en general (Ascaj, 2011). Por lo que al analizar los datos relacionados con el tercer objetivo que es el conocer el comportamiento del **psicólogo** dedicado al reclutamiento y selección de personal en un ambiente bajo presión, se concluye que la manera en cómo **se conducen en ambientes bajo presión** es siendo una persona **trabajadora, amable, paciente y analítica**, demostrando un alto grado de cumplimiento y un bajo grado de empuje o dominio, lo cual puede tener tanto sus pros como sus contra. Hablando de los aspectos que pudiesen ser negativos se encuentra el hecho de estar **atado a los métodos y procedimientos** lo que puede provocar que tantos detalles lo abruman dejando la responsabilidad a otra persona olvidando su posición para evitar discusiones provocando ser fácilmente sugestionable y dirigible. Sin embargo, los puntos positivos pueden ser que el hecho de estar apegado a los métodos y procedimientos hará que no cometa errores al momento de la presión ya que se sabe de memoria lo que debe y no debe hacer y al renunciar a su posición estaría evitando confrontamientos innecesarios que pudiesen provocar más problemas y entorpecer los resultados. **Se puede llegar a comportar de forma retraída** cuando se le confronta, **estar a la defensiva**, mostrarse muy **conservadores y evasivos**. Lo anterior se puede reforzar con la combinación básica de su autodescripción que es la **adaptabilidad** y la clave de esta característica es la de **evitar problemas**, por ello **actúan con cautela** y de **conformidad** con las reglas, sistemas y jerarquía. La **exactitud, precisión y atención al detalle** son características de estos trabajadores.

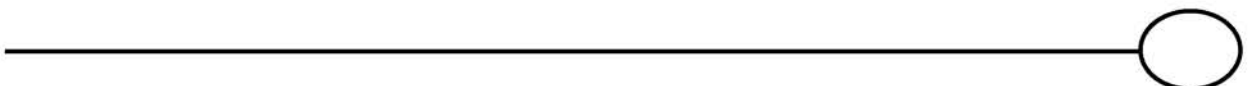
Actualmente se le pide a las empresas tanto nacionales como extranjeras los procesos de certificación, como ejemplo, están los japoneses quienes exigen que la cultura laboral del talento humano posea una serie de actitudes, habilidades y conocimientos, de lo contrario estaría en duda la inversión, por lo que el área de recursos humanos no es la excepción, así que siguiendo en la misma línea, cualquier profesional que se desempeñe en esta área debe poseer ciertas competencias para poder desarrollarse (Ascayan, 2011).

En cuanto a los resultados para el cuarto objetivo que es el conocer el comportamiento de los profesionales de reclutamiento y selección de personal que **no** cuentan con una preparación de **Psicólogo** en un ambiente bajo presión, los datos arrojan que su perfil conductual en un ambiente bajo presión no se encuentra definido ya que deben ser trabajadores, amables, pacientes y disciplinados a la vez originando una **confusión en su autopercepción** y muestran como combinación básica una **ambivalencia** ya que cuando se encuentra un empuje activo y un apego a reglas activo desencadenados al mismo tiempo por **un mismo estímulo tienden a cancelarse entre sí o al menos a modificarse a sí mismos** (Burgoa y Chávez, 2002), se puede decir que la respuesta es directamente proporcional al estímulo, es decir, si corren corremos, si gritan gritamos, si descansan descansamos, si se desesperan nos desesperamos, no hay una actitud diferente al estímulo.

Por lo que en general deben aprender a reconocer sus sentimientos así como los ajenos, aprendiendo a desarrollar su autoconocimiento y la autorregulación, con la finalidad de abordar las relaciones interpersonales y las situaciones que derivan de estas, con equilibrio y control como lo menciona Goleman (Arango, 2012)

Finalmente se concluye que los objetivos de la investigación han sido alcanzados llegando a obtener la descripción del perfil y estilos personales de trabajo del reclutador para con ello conocer su respuesta ante la presión.

Alcances y limitaciones de la investigación



Esta investigación apoyará a las personas que deseen conocer cuáles son las características de comportamiento que puede llegar a poseer el profesional de reclutamiento y selección de personal ante un ambiente bajo presión, para que con ello puedan realizar una mejor selección de estos profesionales o los preparen para generar una respuesta satisfactoria ante estas situaciones. Sin embargo, como el ambiente siempre es cambiante estos resultados pueden llegar a variar ya sea en intensidad o a modificarse definitivamente, así como también, puede verse sesgado el perfil de comportamiento del profesional de esta área debido a que la preparación profesional es diferente, por lo que para replicar esta investigación se recomienda nivelar la población, es decir, que sea la misma población de psicólogos como de no psicólogos, que sea más homogénea la muestra en cuanto al género, también se puede considerar aplicarla solo a psicólogos, a la población estudiantil interesada en el área de reclutamiento y selección de personal para conocer si tienen las habilidades y características del perfil, realizar análisis comparativos según el género, licenciatura, universidad de la que egreso el profesional, entre profesionales del área pero que pertenezcan a empresas de diferentes giros, entre los que tienen cierto tiempo de experiencia dentro del área, entre los de mayor experiencia en el área y el giro de la empresa en la que trabajan; se pueden realizar tantas combinaciones como sean necesarias lo importante e interesante son los resultados que se pueden llegar a obtener.

Bibliohemerografia



Arango Restrepo Alfredo Alberto (2012) **Psicología del Trabajo. Experiencia de 30 años de consultoría en el comportamiento y desarrollo del talento humano.** Panamá: EUPAN.

Arias Galicia Fernando (1999). **Administración de recursos humanos.** México: Trillas.

Arroba Tanya, James Kim (1990) **Como manejar la presión en el trabajo. Guía para la supervivencia.** México: Mc Graw Hill.

Ascaj Aguilón Álvaro Antonio (2011). **El psicólogo en la cultura del trabajo: rol transformacional.** México: Trillas.

Buendía José, Ramos Francisco (2001) **Empleo, estrés y salud.** Madrid: Psicología Pirámide.

Burgoa Perea Juan Sergio, Chávez Díaz Dulce Rosario (2001) **Confiabilidad de la prueba Cleaver en enfermeras egresadas del CONALEP y CETIS pertenecientes al DF.** Tesis de Licenciatura, UNAM.

Carver Charles S., Scheier Michael F. (1997) **Teorías de la Personalidad.** México: Prentice Hall

Castañón Lara Ivonne, García García María Guadalupe (2005) **Normalización del test de adaptabilidad social de MOSS en mandos medios de PEMEX.** Tesis de Licenciatura UNAM.

Cattell R.B. (1972). **El Análisis Científico de la Personalidad.** España: Fontanella.

Cattell R.B, Kline P. (1997) **El análisis científico de la personalidad y la motivación.** España: Pirámide.

Chiavenato Idalberto (2000). **Administración de recursos humanos.** Colombia: Mc Graw Hill.

Cloninger S. (2003). **Teorías de la Personalidad.** México: Prentice Hall.

Cohen Ronald Jay, Swerdlik Mark E. (2001.) **Pruebas y evaluación psicológicas.** México: Mc Graw Hill.

Cornejo García Guadalupe Gabriela, López Ruiz Oscar (1995) **Detección de necesidades de capacitación a través de la prueba Cleaver.** Tesis de Licenciatura, UNAM.

Cortada de k. (2000). **Técnicas psicológicas de evaluación y exploración.** México: Trillas.

El Pequeño Larousse Ilustrado (1999) Editorial Larousse, Colombia.

Fernández Hernández Máximo (1987). **Psicología del trabajo.** Madrid: Índex.

Galicia Montoya Alberto Raúl, González Reyes Yesenia María Luisa (2003) **El perfil de personalidad de una muestra de operadores telefónicos.** Tesis de Licenciatura, UNAM

García Noya, M., Hierro Diez E. y Jiménez Bozal, J. (1997) **Selección de personal sistema integrado.** Madrid: ESIC

Grados J. A. (2001). **Capacitación y desarrollo del personal.** México: Trillas.

Gregory, R. (2001). **Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones.** México: Manual Moderno.

Guillen Gestoso Carlos, Guil Bozal Roció (2000) **Psicología del trabajo para relaciones laborales.** España: McGraw Hill.

Gutiérrez Martínez Rodolfo, Ángeles Jiménez Yara (2012) **Estrés organizacional.** México: Trillas.

Kaplan, R., Saccuzzo, D. (2006). **Pruebas psicológicas, principios, aplicaciones y temas.** México: Thomson.

López-Fe y Figueroa Carlos (2002) **Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación.** Madrid: Tea

Manual Selec. 9 (1985) **“Tendencias gerenciales de comportamiento”**
Psicología y Desarrollo S.A de C.V.

Meza M. Adriana, Márquez R. Luis, De la Rosa Ruth, Ávila Calderón José Luis.
(2002) **Estadística aplicada a las ciencias sociales.** Manual UNAM.

Morris Charles G., Maisto Albert A. (2001) **Psicología.** México: Pearson

Newstrom John W. (2011) **Comportamiento Humano en el trabajo.** México:
McGraw Hill.

Ordoñez Ordoñez Miguel (2009). **Psicología del trabajo y perspectiva del futuro.** Madrid: Prentice Hall.

Pelechano Vicente, Servando Ma. De los Ángeles (2004) **Qué es la personalidad.** Madrid: Biblioteca Nueva.

Spector Paul E. (2002) **Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica.** México: Manual Moderno.

Werther B. William, Davis Keith (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** México: McGraw Hill.

Lechuga Meza Miriam, 2014 <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/379-trabajo-bajo-presion-el-verdadero-concepto>

<http://memorias-kenue.blogspot.mx/2014/01/prueba-cleaver.html>

<http://praxischile.blogspot.mx/2007/09/trabajo-bajo-presin.html>

<http://thevalle323.xtrweb.com/test-psicologia-valle-vallester/Manual%20Test%20Clever%20By%20Luis%20Vallester.pdf>

<http://www.ere.net/2012/07/26/8-skills-recruiters-should-have/#more-21422>

<http://www.redproteger.com.ar/biblioteca/77.pdf>

Bibliohemerografia

