



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

T E S I S

**“PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL
TALENTO HUMANO”.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PRESENTA
NOE CHÁVEZ RAMOS**

**ASESOR:
DR. EVARISTO GALEANA FIGUEROA**

MORELIA, MICHOACÁN, SEPTIEMBRE 2007



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias por darme la vida, por
darme unos padres maravillosos,
por guiar mi camino, por todas las
bendiciones que me has dado en mi vida,
por ayudarme y estar siempre conmigo.

A MIS PADRES:

Gracias a mis padres: ***Regina Ramos Chávez*** y
Miguel Chávez Lemus, por darme la vida,
por ayudarme siempre, por todos los sacrificios
que han hecho por mí, por todo su amor, por creer
en mí, por permitirme llegar hasta aquí, por estar
siempre a mi lado, gracias por ser mis papas.
LOS AMO.

A MIS HERMANOS:

Gracias a Everardo, Jaime, Audón, Carlos
Miguel Ángel, Josefina, Irma, Ernesto, y muy
en especial a Rosa (Jesusa) y Juan; gracias por su
apoyo, motivación y sacrificio, para la terminación
de mis estudios. ***A TODOS LOS QUIERO MUCHO.***

A MI ASESOR:

Gracias al ***Dr. Evaristo Galeana Figueroa***,
por su gran apoyo en la realización de éste
trabajo, por sus enseñanzas, por su gran
calidad humana, por su paciencia, me siento
afortunado por haber sido dirigido por usted
en este proyecto.
Gracias y que dios lo bendiga siempre.....

A todos aquellos ángeles que nos dejaron en el camino, siempre los recordaré.....

PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

INDICE

INTRODUCCIÓN.	4
--------------------	---

CAPITULO I

ORIGEN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS....5

1.1. Antecedentes Históricos.....	6
1.2. Los primeros departamentos.	7
1.3. En México	7
1.4. Definición de administración de recursos humanos.....	8
1.5. Comportamiento humano.....	8
1.6. Capital humano.....	10
1.7. Desarrollo de personal.....	10

CAPITULO II

ROLES PARA EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Administración de R.H. estratégico.....	15
2.2. Administración de la infraestructura de la organización.....	16
2.3. Administración de la contribución de los empleados.....	17
2.4. Administración de la transformación y el cambio.....	17

CAPITULO III

RETOS DE RECURSOS HUMANOS EN EL FUTURO.....19

3.1 La teoría de recursos humanos.....	20
3.2 Herramientas de recursos humanos.....	22
3.3 Capacidades de recursos humanos.....	27
3.4 Propuesta de valor de recursos humanos.....	28
3.5 Conducción de recursos humanos.....	29
3.6 Las capacidades de recursos humanos.....	30

CAPITULO IV

RECLUTAMIENTO DE PERSONAS.....	33
4.1 El proceso de reclutamiento.....	34
4.2 Medios de reclutamiento.....	36
4.3 Reclutamiento Interno.....	37
4.4 Reclutamiento Externo.....	39
4.5 Reclutamiento Mixto.....	44

CAPITULO V

SELECCIÓN DE PERSONAL.....	45
5.1 Concepto.....	46
5.2 La selección como proceso de comparación.....	47
5.3 La selección como Proceso de decisión.....	47
5.4 Bases para la selección de personal.....	49
5.5 Elección de las técnicas de selección.....	51
5.5.1 Entrevista de selección.....	52
5.5.2 Etapas de la entrevista de selección.....	56
5.5.3. Pruebas de conocimiento o capacidad.....	59
5.5.4. Pruebas Psicométricas.....	61
5.5.5. Pruebas de Personalidad.....	63
5.6 Proceso de Selección.....	64
5.7 Evaluación y control de resultados.....	65

CAPITULO VI

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	67
8.1. Que Medir?.....	68
8.2. Concepto de evaluación de desempeño.....	69
8.3. Definición de Evaluación de desempeño.....	69
8.4. Porqué se debe evaluar el desempeño.....	69
8.5. Quién debe evaluar el desempeño.....	71
8.6. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	74
8.7. Aplicaciones de evaluación de desempeño.....	78
8.8. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	79
8.9. Planeación de la capacitación.....	83

CAPITULO VII

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE UNA PRUEBA PSICOLÓGICA.....	89
6.1. Inventario de percepción y preferencias de Kostick.	90
6.1.1 Descripción del instrumento.....	90
6.1.2 Características del test.....	92
6.1.3 Dinámica de la compatibilidad productiva.....	92
6.1.4 Factores de medida.....	93
6.1.5 Forma de aplicación.....	94
6.1.6 Forma de calificación.....	96
6.1.7 Interpretación.....	101
6.1.8 Cuestionario.....	111

CAPITULO VIII

APLICACIÓN DE ESTUDIOS PSICOMETRICOS.....	118
7.1 Estudio psicométrico No. 1.....	120
7.2 Estudio Psicométrico No. 2.....	126
7.3 Estudio Psicométrico No. 3.....	132
7.4 Resultados	137
CONCLUSIONES.....	141
BIBLIOGRAFIA.....	143
ANEXOS.....	144

INTRODUCCIÓN

“El recurso más valioso de las organizaciones es su recurso humano”

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

No cabe duda que el recurso más valioso de cualquier organización es su gente siempre y cuando, esta gente se encuentre en el lugar adecuado, desempeñando las funciones y responsabilidades que le corresponden de acuerdo con sus capacidades personales. Si no es así, este trabajador se encuentra subempleado o sobre empleado. Subempleado cuando, el conjunto de habilidades, conocimientos, y actitudes presentes y latentes, exceden los requerimientos del puesto, o por el contrario, sobre empleado, cuando la persona no cubre con el perfil del puesto, sobre exigiéndolo al ponerlo en una posición en donde su nivel de competencia se ve rebasado. Tanto en uno como en otro caso, lo único que me ofrecerá este trabajador, será frustración e ineptitud.

En los últimos años, los gerentes operativos y los profesionales de recursos humanos han tenido que descubrir maneras más eficientes de trabajar. Y es por ello que en el presente trabajo abordaremos algunas de estas estrategias como es la forma de seleccionar al personal, descubrir su talento humano, y al mismo tiempo su evaluación de desempeño.

CAPITULO I

ORIGEN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. ORIGEN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de las organizaciones y la magnitud de la misma experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado “funcional”, basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficiencia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados.

Así surgieron las llamadas “oficinas de selección”.

Las influencias de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea del área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

A principios de siglo, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y laborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer “especialista” en el área.

1.2. LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS

Se dice que en 1912 apareció en Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno. Ya en 1919, en una docena de universidades se daban cursos de “administración de personal”.

Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

1.3. EN MEXICO

El movimiento revolucionario de 1910. En los movimientos anteriores a la Revolución mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tienda de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contiene una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como investigación de mercados; la contabilidad ya no era sólo para pagar los impuestos, y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar al sindicato, etc. Considero que esta etapa se dio en estos últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.

1.4. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, el talento, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, y de la propia organización.

La administración de recursos humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son bases fundamentales de la administración de recursos humanos.

La idea de recursos en general tiene la connotación de la disposición de bienes para su empleo, hablar de recursos humanos, hace referencia a los individuos pertenecientes a la sociedad, pero no en cuanto a organismos materializados por ciertos elementos naturales (huesos, carne, cabellos) sino en cuanto a sus atributos en términos de calidad humana: edad, sexo, y más específicamente, en cuanto a las disposición de elementos disponibles, aprovechables en la producción: habilidades, conocimientos adiestramientos etc.

1.5. COMPORTAMIENTO HUMANO

Aunque las personas puedan tomarse como recurso, es decir, como portadores de habilidades, capacidades conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares etc., Por tanto, conviene destacar algunas características generales de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta algunas características:

1. **El hombre es proactivo.** El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.
2. **El hombre es social.** Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos y en las organizaciones. Además las relaciones sociales, más que otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.
3. **El hombre tiene necesidades diversas.** Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades.
4. **El hombre percibe y evalúa.** La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. **El hombre piensa y elige.** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
6. **El hombre posee capacidad limitada de respuesta.** La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como las físicas están sujetas a limitaciones.

1.6. CAPITAL HUMANO

El capital humano es definido como las habilidades, talento y conocimientos productivos de un individuo. Es medido en términos de valor (precio multiplicado por cantidad) de los artículos y servicios producidos.

Este concepto tiene la finalidad de cuantificar en términos económicos a los individuos, y una vez hecha esta medición poder realizar cálculos, e inferencias respecto al comportamiento, productividad, planeaciones etc. Los seres humanos no son bienes de producción. Ciertamente, pero sus conocimientos y habilidades se asemejan a un bien físico de producción: se invierte en ellos por medio de la enseñanza, la educación, el adiestramiento, el desarrollo, de aptitudes, etc. Esa inversión crea un potencial de producción, convirtiendo sus energías en productos; y al igual que en el caso de los bienes físicos, hay razones para creer en un incremento de capacidad productora como consecuencia de un incremento en las inversiones.

1.7. DESARROLLO DE PERSONAL

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para aplicar sus responsabilidades dentro de la empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la institución. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Los administradores deben considerar que el **personal talentoso** puede abandonar la empresa aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo.

La creación de un ambiente para el desarrollo del personal

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo periodo de tiempo. Se requiere de paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la institución es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las corporaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y el propósito necesarios para la coordinación interna y la motivación del personal.

Utilizar técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades de su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Técnicas para el desarrollo del personal

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo.

Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectiva.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.

- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la empresa.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como la capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.
- Los administradores no deben de considerar la capacitación como la solución para todos los problemas de desempeño. Es sólo una de varias opciones para resolver esos problemas y han de utilizarse sólo cuando sea realmente necesario de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Tipos de capacitación y cuando son necesarios

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha. Por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación.

Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña. Y normalmente se lleva a cabo de acuerdo con todo un programa que incluye planeación completa, desde el diagnóstico de las necesidades hasta la evaluación y seguimiento de los resultados.

Capacitar para actualizarse trae muchos beneficios

Se debe tomar en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal que les permita intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede presentar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

CAPITULO II

ROLES PARA EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

2.- ROLES PARA EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

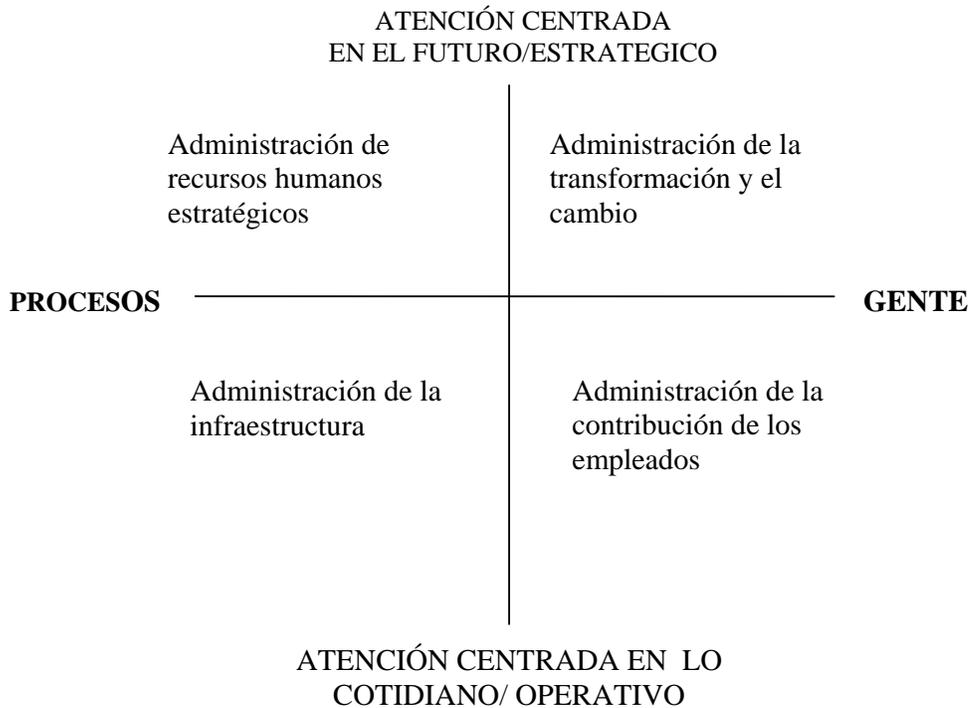
Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de recursos humanos deben comenzar centrándose, no en las actividades o en el trabajo de recursos humanos; sino en la definición de los aportes que pueden realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de recursos humanos. Definidos los aportes se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios.

En la siguiente figura se describe en términos de aportes cuatro roles clave que los profesionales de recursos humanos deben cumplir para hacer realidad su sociedad de negocios. Muchas compañías lo han usado desde entonces como un modo de describir los soportes de su trabajo. Los dos ejes representan los centros de atención y las actividades de los profesionales. Los centros de atención van de largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo. Las actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de recursos humanos) a manejar gente. Estos dos ejes definen cuatro roles de recursos humanos principales:

- 1) Administración de recursos humanos estratégicos.
- 2) Administración de la infraestructura de la organización.
- 3) Administración de la contribución de los empleados.
- 4) Administración de la transformación y el cambio.

Para comprender más plenamente cada uno de estos roles debemos considerar estas tres cuestiones; los *aportes* que constituyen el resultado del rol, la *metáfora* o imagen visual características que acompañan ese rol y las *actividades* que el profesional de recursos humanos debe realizar para cumplir el rol.

Roles de R. H. en la construcción de una organización competitiva Ulrico Dave. Recursos Humanos Champions (2004)



2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS

El rol estratégico de recursos humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos. Con la estrategia de los negocios. Cuando cumplen este rol, el profesional de recursos humanos trabaja para ser un socio estratégico, ayuda a lograr el éxito de las estrategias de negocios. Cuando cumplen este rol, aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa en prácticas de recursos humanos se ayuda a la empresa de tres maneras:

Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia.

Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas.

Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia

En cualquier medio empresarial, sea corporativo, funcional, una unidad de negocios o la línea de producción, existe una estrategia que puede ser explícita, en un proceso o documento formal o implícita, mediante una agenda de prioridades compartida. Como socios estratégicos, los profesionales de recursos humanos deben poder identificar las prácticas de recursos humanos que hacen que estas estrategias se concreten. El proceso de identificar estas prioridades de recursos humanos se llama *diagnóstico de la organización*, un proceso por medio del cual se hace la auditoria de una organización para determinar los puntos fuertes y sus debilidades.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Crear una infraestructura organizativa ha sido un rol tradicional de recursos humanos. Requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos de recursos humanos eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción, y que manejan de una manera distinta el movimiento de los empleados mediante la organización. Como responsables de la infraestructura corporativa, los profesionales de recursos humanos aseguran que estos procesos se diseñen y funcionen eficientemente.

El aporte del rol de la infraestructura es eficiencia administrativa. se logra la eficiencia administrativa de dos maneras: primero, aseguran la eficiencia en los procedimientos de recursos humanos. Una segunda manera en la que los ejecutivos de recursos humanos pueden mejorar la eficiencia general de la empresa es contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el despilfarro de recursos.

Al aportar eficiencia administrativa, los gerentes de recursos humanos, destacan su rol como expertos administrativos, dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de recursos humanos y de los negocios.

2.3. ADMINISTRACION DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS

El rol de la contribución incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. En las compañías en las que el capital intelectual llega a ser una decisiva fuente productora de valor. Los profesionales de recursos humanos deben ser activos y enérgicos en el desarrollo de éste capital. Los profesionales de recursos humanos, se convierten en una guía de los empleados vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Con activos guías los empleados que entiendan las necesidades de los empleados y aseguren que se responda a esas necesidades, la contribución general de los empleados aumenta.

Los aportes a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados. Las prácticas de recursos humanos deberían ayudar a los empleados a contribuir tanto con la ayuda de su capacidad para hacer un buen trabajo como con su dedicación a trabajar diligentemente.

La contribución de los empleados es esencial para cualquier empresa, no sólo en sí misma, sino también porque afecta la capacidad de cambio de una empresa, de responder a las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño financiero. Cuando los empleados son competentes y dedicados, el capital intelectual representado por los empleados se convierte en valor apreciable y significativo que se refleja en los resultados económicos de la organización.

2.4. ADMINISTRACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN Y EL CAMBIO

Un cuarto rol clave, por medio del cual los profesionales de recursos humanos pueden agregar valor a una organización, es el de conducir la transformación y el cambio. La transformación implica cambios culturales fundamentalmente dentro de la organización. Los profesionales que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene

una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos de todas las actividades de la organización. Los profesionales de recursos humanos ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio.

Para el profesional de recursos humanos que actúa como agente de cambio, honrar el pasado significa apreciar y respetar la tradición y la historia de una empresa mientras actúa de cara al futuro. Pueden tener que forzar o facilitar el diálogo acerca de valores a medida que identifican nuevas conductas que ayudarán a mantener la competitividad de una organización a lo largo del tiempo. Ser agentes de cambio forma parte claramente del rol de valor agregado de los profesionales de los recursos humanos como socios de los negocios.

Definición de roles de recursos humanos

Fuente: Ulrich Dave. Recursos humanos champions (2004)

Rol / célula	Aporte/ Resultado	Metáfora	Actividad
Administración de recursos humanos estratégicos	Ejecutar Estrategias	Socio estratégico	Alinear las estrategias de R.H. Con las de negocios: “Diagnóstico organizativo”
Administración de la infraestructura de la empresa	Construir una infraestructura Eficiente	Experto Administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización “servicios compartidos”
Administración de la contribución de los Empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Guía de los Empleados	Escuchar y responder a los empleados “aportar recursos a los empleados”
Administración de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de Cambio	Administrar la transformación y el cambio: “asegurar que exista la capacidad de cambiar”

CAPITULO III

RETOS DE RECURSOS HUMANOS EN EL FUTURO

2. RETOS DE RECURSOS HUMANOS EN EL FUTURO.

Nadie puede predecir cómo será la organización del futuro. Nadie puede predecir el curso futuro de la profesión de recursos humanos. Nadie puede predecir cómo cambiarán las prácticas de recursos humanos en el futuro. Pensar en el futuro, sin embargo, ayuda que nos preparemos. Pensar en el futuro puede conducir a algunas ideas innovadoras, pensar en el futuro de los recursos humanos, puede ayudar a cambiar las prácticas actuales de recursos humanos de un modo positivo.

Las prácticas de recursos humanos (por ejemplo, la formación de plantillas, la capacitación, la formación. El management de desempeño, los premios, las comunicaciones, el diseño organizativo, el cambio de cultura y demás), pueden, deberían y deben modificarse para coordinarlas con la estrategia empresarial y anticiparse a ella. Los departamentos de recursos humanos deberían y deben encontrar maneras de realizar el trabajo necesario de realizar transacciones (por ejemplo, en materia de salarios).

Hoy en día existen las comunidades de recursos humanos. Algunas de estas comunidades están constituidas formalmente, otras son casuales, informales, con relaciones vagas o cambiantes. No importa cual sea el estado actual de cualquier comunidad de recursos humanos, en particular, todas se enfrentan con siete retos en relación al futuro, retos que harán avanzar a la comunidad de recursos humanos.

3.1. Primer desafío: LA TEORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La teoría tiene una finalidad. Ante todo explica por qué pasan las cosas y, después, esto explica las cosas cuando éstas ocurren.

Por qué importan los recursos humanos.

La teoría explica por qué las cosas pasan. La teoría aporta explicaciones basadas en una lógica de la relación que los hechos tienen entre sí. La teoría vincula los hechos episódicos en patrones predecibles y generalizables.

Para que las prácticas de recursos humanos sean algo más que actos aislados, los managers y los profesionales de recursos humanos, deben dominar la teoría que sustentan el trabajo de recursos humanos; deben ser capaces de explicar conceptualmente cómo y por qué las prácticas de recursos humanos conducen a determinados resultados. Los recursos humanos se basan en conjuntos reconocibles de conocimientos. La familiaridad con la teoría del aprendizaje debería ser un requisito previo para aquellos que actúan en el terreno de la capacitación, la formación y de la educación.

Están empezando a aparecer explicaciones de la teoría de los recursos humanos, que se nutren en varias fuentes de investigación académica. Ofrecen explicaciones alternativas acerca de las formas en que las prácticas de recursos humanos, afectan los resultados de los negocios. Incluyendo los siguientes:

- **Dependencia de recursos (de las ciencias políticas):** Las prácticas de recursos humanos ayudan a la organización a conseguir un aporte continuo de recursos escasos (capital intelectual y humano) que ayudan a que la organización compita en su medio.
- **Coste de transacción (de la economía institucional):** las prácticas de recursos humanos reducen los costos inherentes al cumplimiento de trabajo y a su control.
- **Teoría de la contingencia (de la estrategia de negocios):** Las prácticas de recursos humanos se coordinan con la estrategia de negocios para producir una coincidencia que haga posible la obtención de resultados.

- **Teoría institucional (de la sociología):** Las prácticas de recursos humanos transfieren conocimientos e ideas de una organización a otra generalizando las mejores prácticas de una industria.
- **Psicología de conocimiento (de la Psicología):** Las prácticas de recursos humanos ayudan a que en la organización se cree una actitud o cultura compartida que reduce los costos de dirección y aumenta la dedicación del personal.

No importa cual sea la teoría preferida de cada uno, los managers y los profesionales de recursos humanos, deben abstraer de ella un nivel de razonamiento más alto para el trabajo cotidiano y así poder explicar con más argumento por qué su trabajo alcanza los objetivos deseados.

3.2. Segundo desafío: HERRAMIENTAS DE RECURSOS HUMANOS

Historia de recursos humanos

Originariamente, tomar y despedir gente, el centro tradicional de las actividades de recursos humanos, se hacía con la ayuda de agentes de contratación. La lógica era que los agentes de compras o contratación compraban tierra, equipos, materiales y por extensión natural, también gente. Debido, al menos en parte, a esta actitud deshumanizante, surgieron los sindicatos como representantes de los empleados. Para negociar con los sindicatos, las organizaciones necesitaban sus propios representantes, dando nacimiento a la especialidad de las relaciones laborales dentro de los recursos humanos.

Le siguieron otras subespecialidades. La función de formación de plantillas nació de la convicción de que, con pruebas y evaluaciones se podría hacer que los empleados funcionaran y su desempeño mejorara. La capacitación surgió de la convicción de que con adecuados programas de formación, los empleados lograrían las habilidades necesarias para hacer su trabajo. La compensación surgió de la convicción de que si se diseñaban apropiadamente, los sistemas de compensación podrían motivar a los empleados para conseguir de ellos un mejor desempeño. Los sistemas de

evaluación surgieron de la necesidad de especificar las conductas y los resultados que se esperaban de los empleados, de modo de que los objetivos de la gerencia pasaran a ser los objetivos de los empleados.

Recursos humanos globales

Los recursos humanos globales implican dos aspectos. Primeramente los profesionales de recursos humanos deben articular las ramificaciones de recursos humanos en una estrategia empresarial global. Una estrategia de este tipo se centra en la forma en que una compañía entra, es decir, empieza a hacer negocios en determinado país.

En segundo lugar, los profesionales de recursos humanos deben ser conscientes de las condiciones propias del país y tener una adecuada sensibilidad en relación a ellas. Este aspecto centra la atención en la manera en que las empresas logran que se hagan el trabajo en un país dado una vez que se han establecido en él. Las leyes que regulan el empleo, por ejemplo pueden afectar la contratación de los empleados y el trato con la gente. Los profesionales de recursos humanos deben dominar las políticas peculiares de cada país en relación a la contratación.

Los recursos humanos globales importan y tendrán aún más importancia en el futuro. Importan en términos de estrategia empresarial, prácticas nacionales en cada país y transferencia de conocimientos.

Profundidad del liderazgo.

El líder del futuro no es el que conocemos en el presente. Definir y crear el líder del futuro será un desafío mayor para el profesional de recursos humanos.

Aspectos en los que el líder del futuro diferirá del líder de hoy:

- El liderazgo estará menos en la cima; antes bien se repartirá en toda la organización.
- Los líderes carismáticos serán menos importantes que los procesos que ellos creen.
- El liderazgo personal será remplazado por el liderazgo de equipo.
- El nuevo líder tendrá más preguntas que respuestas.

- Los líderes buscarán y aceptarán menos soluciones simples, y tendrán una mayor tendencia a identificar y vivir las paradojas.
- El centro se desplazará de la utilización pura de herramientas analíticas hacia un creciente favor por la integración de lo analítico y lo efectivo.
- El pensamiento y la disposición hacia lo global reemplazarán la atención centrada en el ámbito nacional.
- El interés por las preguntas y el aprendizaje reemplazará a la atención centrada en las soluciones y las respuestas.

Los profesionales de recursos humanos, deben establecer sistemas que permitan crear y descubrir estos líderes del futuro. Estos sistemas pueden incluir el diseño y la utilización de modelos de competencia, el seguimiento de la calidad de liderazgo actual, la definición de métodos creativos para el desarrollo de líderes y pueden también involucrar a los managers del más alto nivel en una seria capacitación de los ejecutivos. Puede que los profesionales de recursos humanos sean juzgados por la medida en que logran formar futuros líderes.

Transferencia de conocimientos.

Hay dos factores primordiales que caracterizan la organización capaz de aprender: la capacidad de generar ideas de impacto y la habilidad de generalizarlas. Normalmente en la mayoría de las grandes organizaciones generan un flujo continuo de ideas. Donde están en vigencia prácticas innovadoras, existen reservas de excelencia. Las innovaciones en management, tecnología, distribución de productos y recursos humanos se dan regularmente en las empresas, plantas, países o dentro del cuadro de las funciones.

El mayor desafío de aprendizaje es la generalización de estas ideas. Generalizar ideas significa compartir el conocimiento por encima de las fronteras del tiempo, el espacio, la geografía, las empresas o las funciones. La transferencia de conocimientos ayudará a reducir el ciclo de tiempo, permitiendo así compartir experiencias para que las empresas se muevan fácilmente entre distintas localizaciones. Esto permitirá el incremento de innovación, la construcción a partir de la experiencia y la toma de mejores decisiones fundamentadas en información de múltiples fuentes.

La transferencia de conocimientos, sin embargo, involucra algo más que una inversión en tecnología. Significa crear entre los empleados una actitud que valore las nuevas ideas y la innovación y rechace los juegos superficiales.

Los procesos de transferencia efectiva de conocimiento tendrán implicaciones en cuanto a quién se contrata, cómo se desarrolla la capacidad del personal, como se crean incentivos, cómo se establecen las comunicaciones, y cómo se encuentran las organizaciones. Los profesionales de recursos humanos ya son llamados y considerados funcionarios responsables de aprendizaje.

Cambio de cultura.

Hace diez años la expresión: cambio de cultura, aparecía como una esotérica cuestión académica. Hoy en día se ha convertido en una máxima para asegurar que los supuestos básicos, los valores, las actitudes y los procesos de pensamiento de los empleados de una organización se adapten a las condiciones cambiantes. El cambio de cultura no sólo se da dentro de una organización, entre sus empleados, sino también afuera entre sus proveedores y clientes.

Para lograr el cambio de cultura, los profesionales de recursos humanos deben aprender a embarcar a la organización en una serie de acciones:

- *Compromiso con el cambio de cultura.* Los profesionales de recursos humanos deben aprender a crear los argumentos en favor de un cambio de cultura. Este debe ser un medio para lograr valor para los accionistas y los clientes.
- *Definición de la cultura actual.* Se necesita un modelo o un marco para describir la cultura de una organización. El marco particular elegido entre todos los creados importa menos que la capacidad del profesional de recursos humanos de hablar claro y con precisión, usando una teoría e investigación aceptada, en relación al marco de cultura elegido.
- *Definición de la cultura deseada.* Las culturas deseadas reflejan la identidad de una organización compartida por los empleados y los clientes. Identificar la cultura deseada, utilizando cualquiera de los

muchos procedimientos aceptados, ayuda a que los profesionales de recursos humanos articulen el resultado o la orientación de cambio de cultura.

- *Explicitación de la distancia entre las dos culturas.* Las diferencias existen entre la cultura actual y la deseada deben explicarse para que se puedan elaborar hojas de ruta de cambio de cultura que guíen el tránsito hacia la nueva identidad.
- *Preparación inmediata e implementación de planes de acción cultural.* Los planes de acción cultural pueden incluir programas para toda la corporación, procesos de reingeniería o actividades de participación de los empleados. Los profesionales de recursos humanos deben, creativamente, convertir los ideales culturales en acciones concretas.
- *Coordinación de las iniciativas de cambio de cultura.* En muchas iniciativas de cambio de cultura se hace más trabajo del que se integra. Una solución es responsabilizar a los profesionales de la formación, el patrocinio o la conducción de un equipo de transformación con la tarea de integrar actividades paralelas dedicadas al cambio de cultura.
- *Medición de los resultados.* A menudo las iniciativas de cambio de cultura comienzan con una gran fanfarria pero terminan meses más tarde en la nada. Los profesionales de recursos humanos deben poder medir y documentar un cambio de cultura y su impacto en la gente, los procesos y las ganancias.

Si bien éstos pueden ser pasos necesarios para todo cambio de cultura, representan algunas de las lecciones básicas que tendrán que aplicar los profesionales de recursos humanos del futuro.

Recursos humanos centrados en los clientes

Las prácticas de recursos humanos deben centrarse en los empleados y en los clientes externos. Este enfoque doble conduce a nuevos métodos de despliegue de unas prácticas de recursos humanos, que involucran a

proveedores y clientes externos. Los clientes se involucrarán en las sesiones de formación, en las decisiones de formación y en la evaluación de los empleados. Se unirán a equipos de alto desempeño y ayudarán a crear planes de comunicación en los que participaran como receptores y transmisores de información.

Cuando las prácticas de recursos humanos centradas en los empleados cambian a otras centradas a los clientes, tanto unos como otros resultan beneficiados. Los empleados se benefician porque ven que su trabajo agrega valor para los clientes, enriqueciendo su capacidad de adaptar su propio trabajo rápidamente para responder a las necesidades del cliente, en la satisfacción de las expectativas del cliente. Los clientes se benefician cuando tratan con los empleados de la organización proveedora que son los verdaderos recursos del cliente, cuando trabajan con proveedores dedicados a satisfacer sus necesidades y cuando reducen el tiempo necesario para cambiar la manera en que se trabaja.

3.3. Tercer desafío: CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones tienen capacidades, es decir, procesos particulares que son bien realizados. Las comunidades de recursos humanos también deben mostrar capacidades, procesos y prácticas que sirvan como criterio de evaluación de su éxito. Tradicionalmente, la efectividad de las funciones de recursos humanos se mide por su precisión y su eficiencia administrativa. Para responder a estos criterios los recursos humanos lograron coherencia mediante la precisión, rutinas y procedimientos fiables.

Hoy en día, deben agregarse nuevas habilidades de recursos humanos a las tradicionales, incluyendo las siguientes:

- **Velocidad.** ¿A que velocidad se puede hacer el trabajo de recursos humanos sin sacrificar la calidad?
- **Implementación.** ¿En que medida se puede convertir nuevas ideas en acciones con resultados visibles en términos de conducta de los empleados o beneficios para la organización?

- **Innovación.** ¿En que medida la comunidad de recursos humanos es capaz de pensar creativamente acerca de la resolución de viejos problemas y de formulación de soluciones para problemas que previamente no tomó en cuenta?
- **Integración.** ¿en que medida se integra el trabajo de recursos humanos con los planes estratégicos, los objetivos de los clientes, las necesidades de los empleados y otros planes?

Para poder llegar a éstos resultados las comunidades de recursos humanos deberán desarrollar nuevas capacidades.

3.4. Cuarto desafío: PROPUESTAS DE VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los profesionales de recursos humanos deben crear una propuesta de valor de recursos humanos, alineando las prácticas de recursos humanos con las simples realidades de los negocios; deben invertir una parte importante de su tiempo en descubrir la forma en que su trabajo afecta estas realidades empresariales.

La inversión en recursos humanos en el futuro se debe de centrar en la creación de valor y en el desarrollo de valor para los servicios y productos de recursos humanos. La propuesta de valor de recursos humanos plantea preguntas simples y complejas a la vez. Las preguntas más simples van en el sentido de explicar las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y las tres localizaciones de valor.

- Empleados: moral, compromiso, competencia y retención.
- Clientes: retención, satisfacción y compromiso.
- Inversores: rentabilidad, costos, crecimiento, flujo de caja, y márgenes.

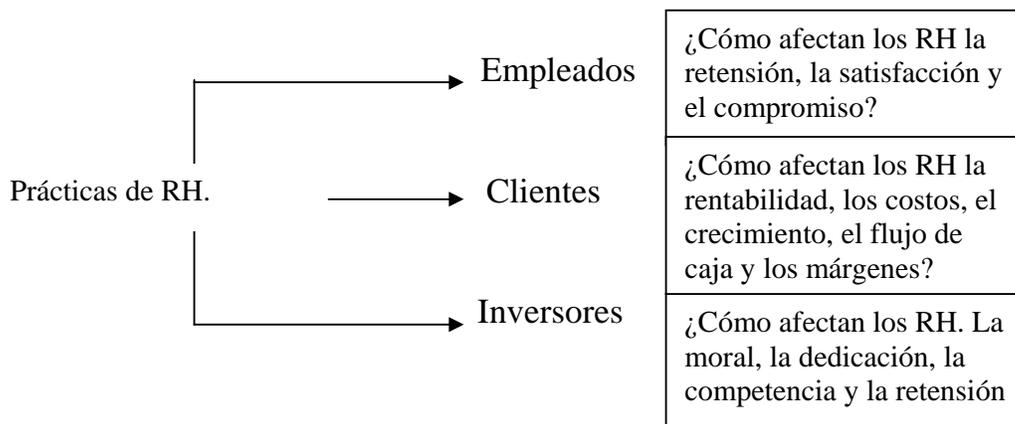
Las preguntas más complejas acerca de la creación del valor investigan la interrelación de los cuatro factores clave: las prácticas de recursos humanos, los empleados, los clientes y los inversores. Cuando una acción en cualquier área afecta a las otras tres, directa o indirectamente. Un cambio organizativo en el sentido de un mayor uso del trabajo en equipo

por ejemplo: afecta la moral de los empleados y su compromiso, pero también la satisfacción de los clientes y la rentabilidad, lo que, a su vez, puede tener repercusiones adicionales sobre la moral de los empleados.

Las capacidades de la organización, los atributos perdurables que la caracterizan, crean valor para los clientes a los que sirven. Cuando se crea valor para los clientes, el valor económico es el resultado. La propuesta de valor de recursos humanos por lo tanto es que las prácticas de recursos humanos creen habilidades de la organización que sean capaces de crear valor para el cliente lo que a su vez crea valor económico.

Prácticas de recursos humanos

Fuente: Ulrich Dave. Recursos humanos champions. (2004)



3.5. Quinto desafío: CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La conducción se relaciona con la manera en que se coordina el trabajo. El trabajo por lo general ha sido dirigido dentro de los límites legales de una organización, sin embargo, en el futuro, la dirección puede adoptar muchas formas.

Las fronteras de las organizaciones en el futuro pueden basarse menos en definiciones legales y geográficas que en los conocimientos y los valores. La dirección se aplica a la comunidad de recursos humanos con especialistas internos en la formación de plantillas, capacitación, evaluación, compensación, beneficios, comunicaciones, diseño organizativo y demás se convierta en una organización virtual en el que el trabajo sea fijar políticas y administrar prácticas de recursos humanos, en

vez de crear un equipo interno dedicado a la capacitación por ejemplo, una organización podría contratar este trabajo con una empresa que provea todo lo necesario, desde el diseño del curso hasta su dictado y evaluación.

La función puede convertirse en algo de muy reducido tamaño, y servir como agente de servicios. Puede dividirse en roles muy definidos, tales como centros de expertos, gente que aborda problemas generales y centros de servicios, que trabajan juntos para crear valor.

3.6. Sexto desafío: LAS CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Se pueden conceptualizar las capacidades de recursos humanos utilizando un marco que incluye tres sectores: el del conocimiento de los negocios, el del aporte de los recursos humanos y el de la conducción de procesos de cambio. Las capacidades en cada sector contribuyen de distintas maneras al desempeño general de los profesionales de recursos humanos. el conocimiento de los negocios abarca el 18 por ciento del desempeño de los profesionales de recursos humanos, el conocimiento de las prácticas de recursos humanos un 23 por ciento y la conducción del cambio el 41 por ciento restante. Una interpretación de este estudio es que el conocimiento de los negocios permite que los profesionales de recursos humanos formen parte del equipo gerencial, el conocimiento de las prácticas, ayuda al profesional a hacer su aporte y la dirección del cambio ayuda a los profesionales a hacer las cosas ocurran.

Conocimientos de los negocios

Los profesionales de recursos humanos agregan valor a sus organizaciones cuando entienden la forma de operar de la empresa porque esa comprensión ayuda al profesional a adaptar las actividades de recursos humanos y de organización a las condiciones cambiantes de los negocios. El conocimiento de las capacidades financieras, estratégicas, tecnológicas y organizativas de una organización es la condición necesaria para participar en cualquier discusión estratégica.

Algunos profesionales de recursos humanos conocen las herramientas de los recursos humanos pero no son capaces de adaptar ese conocimiento a las condiciones de su empresa. La perspicacia de los negocios requiere no sólo conocimientos, sino experiencia operativa directa en áreas funcionales tales como marketing, finanzas, estrategia, tecnología y ventas, además de recursos humanos. la competencia de recursos humanos que abarca el

concepto de conocimiento del negocio no es la capacidad de cumplir todas las funciones de la empresa, sino la capacidad de entenderlas.

Aporte de prácticas de recursos humanos.

La capacidad de aportar prácticas actualizadas, innovadoras de recursos humanos, da credibilidad y da respeto al profesional de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se dividen en seis aspectos: formación de plantillas, capacitación, evaluación, premios, diseño organizativo y comunicaciones. Los profesionales que son percibidos como competentes en esta categoría (según su experiencia y ubicación) serán considerados diseñadores e implementadores de sistemas de recursos humanos creíbles. La competencia en el aporte de prácticas de recursos humanos va más allá del conocimiento, requiere que el profesional aporte prácticas de recursos humanos a los miembros de la organización.

La conducción de cambios / procesos

Las empresas con una mayor capacidad de cambio, según pase el tiempo serán más competitivas. La resistencia de los individuos al cambio a menudo impide a las organizaciones adaptarse con la rapidez necesaria y deseada. Crear capacidades para conducir los procesos de cambio, pueden ayudar a otros miembros de la organización a manejar el cambio. Con la capacidad para manejar un proceso de cambio demuestran los atributos de los agentes de cambio destacados: pueden diagnosticar problemas, crear relaciones con los clientes, articular visiones, crear agendas para la conducción, resolver problemas e implementar objetivos. Las capacidades exhibidas en la conducción del cambio son el conocimiento (de los procesos de cambio), las capacidades (como agentes de cambio) y la habilidad (para hacer que el cambio se concrete).

Credibilidad

Existe un dominio de la competencia necesaria para el profesional de recursos humanos de éxito: la credibilidad. Las conductas que favorecen la credibilidad son:

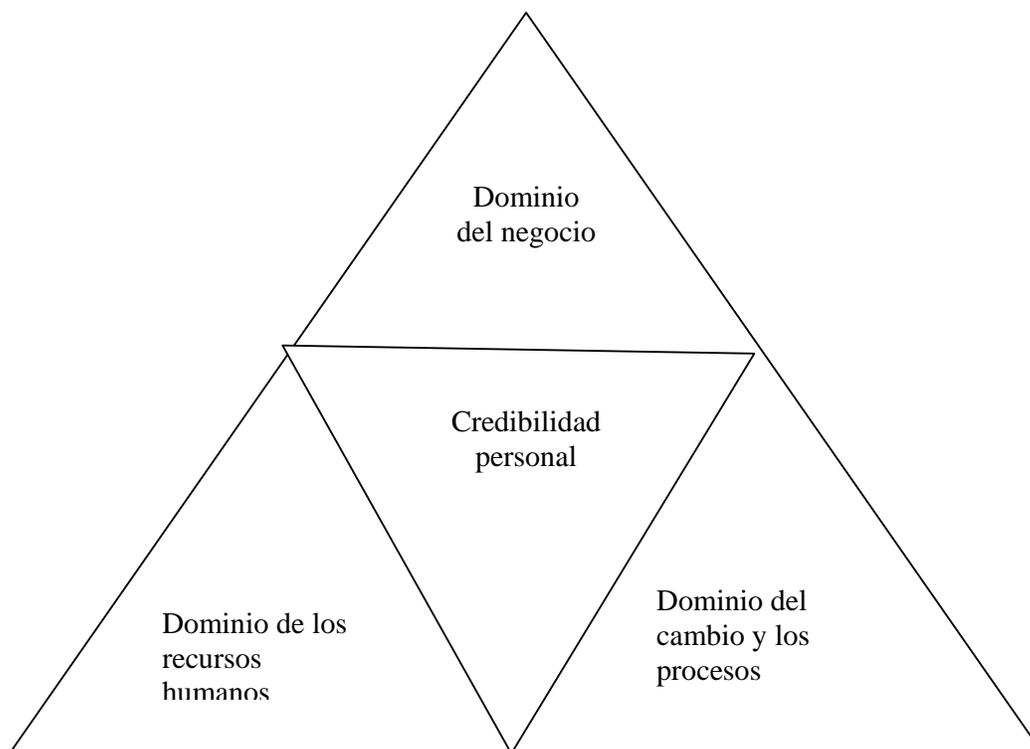
- ✓ Precisión: Ser preciso en todas las tareas de recursos humanos.
- ✓ Coherencia: ser predecible.
- ✓ Cumplir los compromisos: hacer lo que uno dice que hará en el plazo indicado y dentro del presupuesto.
- ✓ Química en las relaciones: estar cómodos con sus iguales, los subordinados y los jefes superiores.

- ✓ Confrontar cuando es apropiado: aceptar la posibilidad de no estar de acuerdo, y cuestionar tanto en el momento y ambiente apropiados, como de un modo adecuado.
- ✓ Integridad: actuar éticamente.
- ✓ Pensar fuera de los esquemas: ofrecer visiones alternativas que de otro modo puedan no ser expresadas; tener un punto de vista y estar dispuesto a expresarlo.
- ✓ Confidencialidad: mantener en estricto secreto cualquier información de carácter personal.
- ✓ Escuchar y centrarse en problemas ejecutivos: entender todas las acciones de recursos humanos a la luz de las necesidades del ejecutivo o la empresa.

Estas conductas, que contribuyen a la credibilidad, no son exclusivas para los profesionales de recursos humanos; muchas se aplican a la credibilidad de los jefes en general. Pero una exitosa carrera en las funciones de recursos humanos del futuro debe hacer valer estas capacidades, no en las etapas sucesivas de una carrera sino en la creación de mayores capacidades esenciales para la organización.

Modelo para las capacidades de recursos humanos del futuro.

Ulrich Dave. Recursos humanos champions. (2004)



CAPITULO IV

RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

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 proceso de selección.

El reclutamiento exige una planeación riguroso constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

4.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada **solicitud de empleado o solicitud de personal**.

Solicitud de empleado

Chiavenato Adalberto. Administración de recursos humanos. (2000)

De: Departamento _____		Fecha/Emisión																									
Para: División de relaciones industriales		/ /																									
Sección de reclutamiento y selección		Fecha/Recepción																									
		No. /																									
SOLICITUD DE EMPLEADO																											
SECCIÓN		CODIGO DE SECCION																									
NOMBRE DEL CARGO		CODIGO																									
		CANTIDAD																									
		CLASE																									
POR REMPLAZO																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">REGISTRO</th> <th style="width: 20%;">Fecha/Salida</th> <th style="width: 30%;">NOMBRE</th> <th style="width: 35%;">CARGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				REGISTRO	Fecha/Salida	NOMBRE	CARGO		/ /				/ /				/ /				/ /				/ /		
REGISTRO	Fecha/Salida	NOMBRE	CARGO																								
	/ /																										
	/ /																										
	/ /																										
	/ /																										
	/ /																										
POR AUMENTO DE PLANTA																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">MOTIVO DE AUMENTO</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>				MOTIVO DE AUMENTO																							
MOTIVO DE AUMENTO																											

Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos.

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. En este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que algún proveedor suministre el material. En el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si esta disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas.

4.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

4.3. RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación interna entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos, las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- ✓ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- ✓ Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo

experimental. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso, cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la

posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar al patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

4.4. RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- ✚ Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- ✚ Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- ✚ Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- ✚ Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- ✚ Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- ✚ Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- ✚ Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ✚ Anuncios en diarios, revistas, etc.

- ✚ Agencias de reclutamiento.
- ✚ Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- ❖ **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.
- ❖ **Candidatos presentados por empleados de la empresa.** También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.
- ❖ **Carteles o anuncios en la portería de la empresa.** Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe de ir

hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

- ❖ **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

- ❖ **Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela,** para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

- ❖ **Conferencias y charlas en universidades y escuelas,** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales.

- ❖ **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado,** en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

- ❖ **Viajes de reclutamiento u otras localidades.** La empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. El personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa local. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde ésta situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

- ❖ **Anuncios en diarios y revistas.** El anuncio de la prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- ❖ **Agencias de reclutamiento.** Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto: los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuando mayor sea la limitación del tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo procesamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para

evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo.

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas de reclutamiento más adecuadas. Cuando más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibirá barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

4.5. RECLUTAMIENTO MIXTO

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llevar la vacante existente. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

CAPITULO V

**SELECCIÓN DE
PERSONAL**

5. SELECCIÓN DE PERSONAL

5.1. CONCEPTO.

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar las eficiencias y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo
2. eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y Psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ellas, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que en el proceso selectivo deben suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico de esas dos variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

Los criterios de selección se basan en lo que exigen la especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

5.2. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Las primeras variables la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnica de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda.

Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo de Y, en consecuencia es rechazado. Cuando la X y la Y son iguales el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando la X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia está superdotado para éste cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptaciones que admiten cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivalen a los límites de tolerancia admitidos en el proceso del control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

5.3. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, pueden suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo.

La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección del personal implica tres modelos de comportamiento:

1. **Modelo de colocación.** Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
2. **Modelo de selección.** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
3. **Modelo de clasificación.** Es el enfoque más amplio y situacional. En éste modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que los disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:

- a. Técnicas de clasificación capaces de proporcionar información respecto de las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los cargos.

- b. Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección en lo tocante a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos (por incluir la totalidad de cargos que deben ocuparse) y reducir los costos implicados (por evitar duplicación o repetición de gastos en el proceso).

5.4. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

1. **Descripción y análisis del cargo.** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis de empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe de poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
2. **aplicación de la técnica de los incidentes críticos.** Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los

nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

3. **requerimiento de personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basa en esos datos.
4. **análisis del cargo en el mercado.** Cuando se trata de un cargo nuevo sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
5. **hipótesis del trabajo.** En caso de que no se pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuada al caso.

La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el aspirante a ocupar el cargo. A través de ella el seleccionador podrá saber qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad.

5.5. ELECCIÓN DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

1. entrevista de selección {
 - Dirigidas (con formato preestablecido)
 - No dirigidas (sin dirección o libres)

2. pruebas de conocimientos o capacidad {
 - Generales {
 - De cultura general
 - de idiomas
 - Específicas {
 - De cultura profesional
 - de conocimientos técnicos

3. pruebas Psicométricas {
 - De aptitudes {
 - Generales
 - específicas

4. pruebas de personalidad {
 - Expresivas {
 - Psicodiagnóstico
 - miocinético
 - Proyectivas {
 - Test
 - De árbol
 - mackover
 - de casa
 - Inventarios {
 - De motivación
 - de frustración
 - de intereses

5. Técnicas de simulación {
 - Psicodrama
 - Dramatización

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben de representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se halla aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el cargo, después de ser aceptados. Los resultados de esta prueba y los de la prueba de selección deben correlacionarse positivamente.

5.5.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

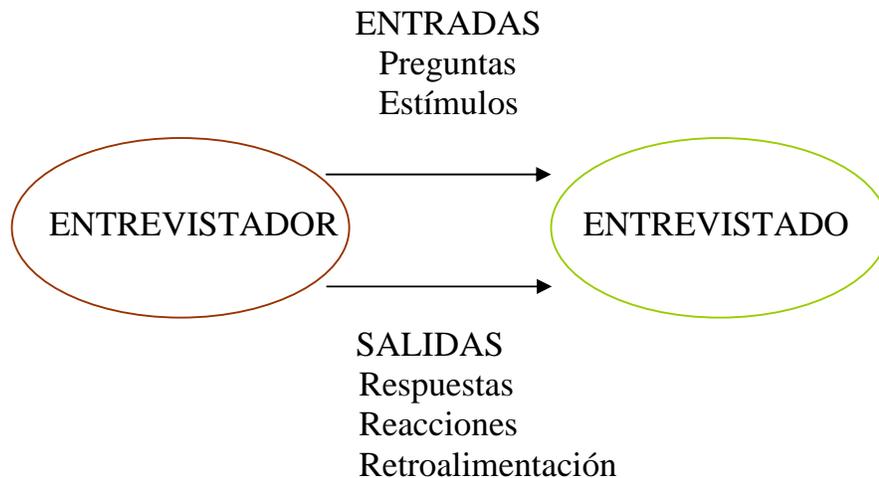
Es la técnica de selección más utilizada por las pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño, la desvinculación, etc. En todas estas aplicaciones, la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir resultados esperados. La entrevista es el modelo más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la impresión que reviste.

La entrevista es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para revisar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

La entrevista de verificación de condiciones o requisitos es distinta de la entrevista de clasificación realizada en la etapa final del reclutamiento. Este proporciona candidatos adecuados para el proceso selectivo. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y clasificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento.

La entrevista de clasificación es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas. Generalmente la lleva a cabo el órgano de reclutamiento y selección o el gerente y su equipo.



Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sobre todo barreras) que enumeramos al estudiar la comunicación humana. Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

1. **Entrenamiento de los entrevistadores.** El entrevistador asume un papel importante en la entrevista. Muchas organizaciones están entrenando a sus gerentes y equipos en la habilidad de entrevistar candidatos. El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar

esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

1. Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
2. Evitar la formulación de preguntas “capciosas”.
3. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
4. Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
5. Evitar omitir opiniones personales.
6. Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
7. Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización): bueno, regular o pésimo.
8. Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

2. **Construcción del proceso de entrevista.** Dependiendo de la habilidad del entrevistador, puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, se puede estructurar y estandarizar la entrevista o puede dejarse a su libre voluntad. Las entrevistas pueden clasificarse en cinco tipos, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

a. Entrevista estandarizada por completo. Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. No obstante su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: selección múltiple, verdadero/falso, si/no, agrada/desagrada, identificación de formas etc. Su ventaja radica ñeque el entrevistador no tiene que preocuparse mucho por los temas que irá a investigar junto con el candidato, ni en su consecuencia, ya que todos ellos están preparados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones del entrevistador. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.

b. Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas. Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permite respuesta abierta o libre. El entrevistador recibe una lista de asuntos por preguntar y recoge las respuestas o información

del candidato. La solicitud de empleo funciona bien como lista de ítems para entrevistar candidatos de manera estandarizada.

c. Entrevista dirigida. (entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas). No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

d. Entrevista no dirigida. No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador. Se les critica su escasa coherencia debido a que no tienen un itinerario preestablecido para cada entrevista. El entrevistador se mueve por la línea de menor resistencia o de la extensión de los temas, sin preocuparse por la secuencia, sino por el nivel de profundidad que la entrevista permita. No obstante, el entrevistador puede olvidar u omitir algunos asuntos o alguna información.

Preguntas más empleadas en la entrevista de selección:

- ¿En qué emplea su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se halla involucrado?
- ¿Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus temas favoritos? ¿Por qué?
- ¿Prefiere determinados sitios de trabajo?
- ¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?
- ¿Cuál cree usted que será su salario en cinco o diez años?
- ¿Cómo escoge un supervisor?
- ¿Qué opina de los productos o servicios de nuestra organización?
- Describe su jefe ideal
- ¿Cuándo espera ser ascendido?
- ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades?

- ¿Por qué cree que sus amigos gusten de usted?
- ¿Planea seguir cursos adicionales a los que ya ha hecho? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Qué cargos o trabajos le gustaron más?
- Describa a su jefe o profesor favorito
- ¿Qué planes tiene respecto de su carrera?
- Si usted pudiera retroceder cinco años, ¿sería el mismo o alguien diferente? ¿En qué habría cambiado?
- ¿Por qué le gustaría ser admitido en nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa dedicarle a su cargo?
- ¿Qué habilidades y conocimientos posee usted?
- ¿Cuál su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Consigue amistades con facilidad?

En general, los entrevistadores novatos comienzan por entrevistas estandarizadas. Cuando adquieren un poco de experiencia, evolucionan hacia el esquema de entrevistas estandarizadas sólo en cuanto a las preguntas o hacia las entrevistas dirigidas (estandarizadas sólo en cuanto a las preguntas). Las entrevistas no dirigidas están a cargo de los gerentes, que en la secuencia del proceso selectivo son los entrevistadores finales.

5.5.2. ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

1. **PREPARACIÓN.** La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:
 - Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella.
 - El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.
 - Lectura preliminar del currículo vital del candidato por entrevistar.

- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el entrevistador puede servir de Instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

2. **AMBIENTE.** Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece in realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencia externas que pueden perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

- **Físico.** El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos y sin interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que pueden interferir el desarrollo de la entrevista.
- **Psicológico.** El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe de existir recelos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista, la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber sillas suficientes en la sala de espera. Ésta debe contar con abundantes periódicos, revista y textos, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

3. **DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.** La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo dinámico. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas preguntas (estímulos) que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la

información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- **Contenido de la entrevista.** Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o currículum vital presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
- **Comportamiento del candidato.** Constituye el comportamiento formal. Es la manera como reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

En la conducción de la entrevista, el entrevistador debe considerar estos dos aspectos **material y formal** para que la evaluación de los resultados sea adecuada. En la entrevista el candidato provoca una impresión sobre cómo se comporta, y ofrece la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure. Esto no significa que la entrevista deba durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y éste varía con cada candidato.

4. **TERMINACIÓN DE LA ENTREVISTA.** La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. La entrevista es una conversación cortés y controlada. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe

proporcionar al candidato al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

5. **EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

En general, la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento de medida confiable. Lógicamente, su margen de error es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos del por el cargo.

5.5.3. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDAD

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadota, el operador de máquinas, el operador de calculadoras etc.) existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual acostumbramos clasificarlas en cuanto a las maneras de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración.

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas

- **Orales.** Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero éstas se formulan preguntas orales específicas que tiene como objetivo respuestas orales específicas.
- **Escritas.** Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y en las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
- **De realización.** Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.

Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados

- **Pruebas generales.** Miden nociones de cultura o de conocimientos generales.
- **Pruebas específicas.** Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad.

Clasificación en cuanto a la manera en como se elaboran las pruebas

- **Pruebas tradicionales.** De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exige planeaciones. Abarca un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, expositivas y demoradas. Miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan sólo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Las pruebas discursivas, explicativas o tradicionales se aplica ampliamente en las escuelas o colegios en las pruebas bimestrales o semestrales.
- **Pruebas objetivas.** Estructuras en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas también denominadas test, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas. Los principales ítems son:

- **Test de alternativas simple.** (verdadero, falso, si-no, etc.) tiene 50% de probabilidades al azar.
- **Test con espacios abiertos para completar.** (preguntas con espacios para completar).
- **Test de selección múltiple.** (con tres, cuatro o cinco alternativas de respuestas para cada pregunta para reducir la probabilidad de aciertos al azar).
- **Test de ordenamiento o apareamiento.** (por ejemplo, varios países enumerados en un lado y las capitales colocadas en desorden en el otro).

Los test permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación (rápida y fácil) y calificación (rápida, fácil y objetiva).

- **Pruebas mixtas.** Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

5.5.4. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas Psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con los patrones estadísticos.

Los resultados de la prueba psicométrica de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas, y se expresa en percentiles. Las pruebas Psicométricas se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de éstas

tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas Psicométricas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas intelectuales y de personalidad) y a analizar cómo y cuándo varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomando como patrón de comparación. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se le asignan valores, en percentiles, en relación con el patrón o estándar de comparación.

En tanto las pruebas de conocimientos o de capacidad miden la capacidad de realización de una persona, las pruebas Psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales. Existe gran diferencia entre aptitud y capacidad. La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida a la persona, que deja de utilizarla durante toda la vida. En consecuencia, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de la aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. La capacidad está plenamente disponible y se halla lista para que la persona la utilice en sus actividades.

Mientras la prueba de conocimientos o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades de la persona, en una prueba de aptitudes proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

Las pruebas Psicométricas presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- a) **Validez.** Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.

- b) **Precisión.** Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, aplicada varias veces a una misma persona, presenta la menor desviación estándar alrededor de la media de los diversos resultados obtenidos. Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos por una misma persona son diferentes y dispersos.

El desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso de selección presenten características de validez y precisión: que tanto la entrevista como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas y consigan medir lo que se pretende medir en los candidatos y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias.

A continuación se presenta un manual de prueba psicológica, denominado “**TERMAN MERRIL**”, es una prueba de habilidad mental, la cual contiene 10 series, cada uno de ellos con un límite de tiempo.

VER ANEXO #1

5.5.5. PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad; reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal), como el PMK, las denominadas pruebas proyectivas (proyección de personalidad), como el Psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba de árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etc.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Esta categoría incluye los inventarios de intereses, de frustración y de motivación. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

5.6. EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las principales alternativas del proceso de selección se encuentran:

- a) Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.
- b) Selección secuencial en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato a otra técnica selectiva. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.
- c) Selección secuencial en tres etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d) Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La principal ventaja de los planes

secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizados. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

En las organizaciones saludables, que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que la tecnología está en baja, en tanto que el humanismo está en alza. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas. Las pruebas no pierden su importancia y significado sino que, por el contrario, sirven de apoyo a la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos.

Tomada la decisión final de admitir al candidato, éste debe ir al examen médico de admisión, y se revisa su experiencia laboral y profesional.

5.7. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

El proceso de selectivo debe ser eficiente y eficaz. **La eficiencia** consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales etc. **La eficacia** consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados.

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:

- a) **Costo de personal.** Incluye el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como

el tiempo de personal en línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.

- b) **Costos de operación.** Incluye llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías etc.), anuncios en los diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencias de los candidatos etc.
- c) **Costos adicionales.** Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y d marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

6.1. ¿QUE MEDIR?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: Aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

6.2. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc.

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual. En el fondo la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

6.3. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis del cargo y busca determinar las áreas del trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

6.4. POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su

desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despidos de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. la evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también al alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
2. la evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. la evaluación del desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la reciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando esta basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

6.5. QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación del desempeño debe de mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchos encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión.; en otras, el órgano de Administración de Recursos Humanos, centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.

Autoevaluación de desempeño

Lo ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

El gerente

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de resultados. En estas organizaciones el gerente o el supervisor evalúa el desempeño de personal con la asesoría del órgano de recurso humano que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de recursos humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ellas es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. Se involucra el individuo y el gerente en la evaluación. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, información, entrenamiento, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos

del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de sus miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Comisión de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o representante, el director de recursos humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo supervisor.

Esta alternativa es bastante criticada por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. La comisión es un tercero, es decir es un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el supervisor. Las personas evaluadas se sienten inferiores, como si su desempeño dependiera de una comisión central que a todos juzga, aprueba y desaprueba.

El órgano de Recursos Humanos

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. Como todo proceso centralista, las reglas, las

normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Provoca una fuerte tendencia a la estandarización del desempeño de las personas, al intentar eliminar sus diferencias individuales.

6.6. METODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es una tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

ESCALAS GRAFICAS

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor está definido por una

descripción resumida, sencilla, y objetiva. Cuando más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3,4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.

Evaluación de desempeño mediante escalas gráficas

Ventajas:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Desventajas:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador. Si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. falla de la categorización y homogenización de las características individuales.
4. Limitación de factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
5. Rigidez y reducción en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado.
7. Evalúa sólo el desempeño anterior.

SELECCIÓN FORZADA

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica), surgió el método de selección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque esta compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más presenta el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de la selección forzada.

Ventajas:

1. Evita el efecto de generalización en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere de entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas:

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusión de lo resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Ventajas:

1. implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de Staff (el Departamento de Recursos Humanos asesora) en la evaluación de desempeño.

2. Permite planear acciones para futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc).
3. Hace énfasis e el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la valuación del desempeño.
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de Staff.

Desventajas:

1. Costo operacional elevado, por la asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como las medidas que se toman.

MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que presentan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Ventajas:

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

Desventajas:

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas.

Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general son burocráticas, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además, es falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos y reforzar la posición de que la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

6.7. APLICACIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos de admisión de personas: la evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recursos humanos, en base a la información para el reclutamiento y selección. Al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro.

2. Procesos de Aplicación de personas: proporcionan información de sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
3. Procesos de compensación de personas: indican si las personas están motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la organización.
4. Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y las debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuales son los resultados de los programas de entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleado y superior.
5. Procesos de mantenimiento de personas: indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. Proceso de monitoreo de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base de todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado. Además, la evaluación puede servir de herramientas para evaluar el programa de recursos humanos.

6.8. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El primer paso en todo proceso de capacitación y desarrollo, es el D.N.C. (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación).

Una Necesidad de Capacitación la definimos como:

La diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Si tomamos en cuenta lo anterior, entonces el diagnóstico de éstas necesidades implica un trabajo integral, por un lado, se requiere tener claro y por escrito el perfil del puesto, las funciones, responsabilidades y actividades que debe desempeñar el empleado en su área y puesto de

trabajo, este documento es llamado comúnmente perfil del puesto, aunque lo más adecuado es llamarlo descripción de puesto que se logra elaborar a través de un análisis de puesto.

En muchas ocasiones confundimos lo que son las necesidades de capacitación con el listado de cursos que se hacen llegar a los jefes inmediatos, los cursos que están de moda, los deseos de la gerencia de que su personal se comprometa o responda a su estilo de liderazgo, o consideran que la capacitación es la solución mágica a los problemas que presenta su departamento. Incluso muchos consultores y despachos venden la capacitación como la panacea que va a resolver cualquier problema. Nada más lejos de la realidad, con esto lo único que está sucediendo es que la gente se “vacune” en contra de los cursos y que a la larga, la capacitación no cumpla su objetivo, por eso es muy importante definir claramente, las necesidades de capacitación y medirlas con indicadores de desempeño que sean claros, objetivos y susceptibles de ser evaluados y mejorados.

Las necesidades pueden ser de varios tipos, en este caso describiremos dos tipos principales:

Manifiestas: estas son las necesidades que la gente expresa de manera abierta y consciente, éstas necesidades son claras y se presentan cuando alguien necesita aprender a hacer algo, como por ejemplo cuando alguien va a ser promovido a un nuevo puesto, necesita capacitarse en las actividades que requiere para desempeñarse adecuadamente. Es decir que estas necesidades son obvias, son el camino natural que la gente toma cuando va a desempeñar una nueva actividad, son necesidades evidentes y por lo general todo mundo está de acuerdo con que se lleve a cabo. También se presentan cuando existe cambios en la organización, tecnología, procesos, estrategias etc.

Encubiertas: estas son un poco más difíciles de descubrir. Se presentan en el personal que ya lleva tiempo desempeñando sus funciones pero que presentan problemas para realizar su trabajo de manera efectiva, ya sea por la falta de conocimientos, de habilidades o carencias. Se caracterizan por estar de una manera latente.

Existen muchos instrumentos para determinar las necesidades de capacitación, dependiendo los objetivos de que se traten, vamos a revisar algunos de los más conocidos y utilizados:

- **Entrevista:** interrogatorio dirigido por un entrevistador, con el propósito de obtener información del entrevistado, en relación con uno o varios aspectos específicos. Esta puede ser dirigida, semidirigida o abierta.
- **Observación:** Un examinador realiza un examen visual atendiendo determinados hechos, situaciones o comportamientos esperados, en los que están implícitos uno o varios individuos.
- **Cuestionario:** Un sujeto o grupo responden de manera personal a varias preguntas planteadas por escrito. Su respuesta puede ser abierta al escribir en una línea o cerrada, si tiene que contestar incisos, opciones, taches o algún signo.
- **Encuesta:** Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.
- **Lista de verificación:** Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.
- **Tarjetas:** Los sujetos investigados a quienes se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente, puede pedir a los investigados que ordenen las tarjetas según sus preferencias.
- **Inventario de habilidades:** El supervisor o jefe de área emite sus opiniones respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.
- **Pruebas de desempeño:** Un sujeto o grupo se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar su puesto de trabajo o una parte del mismo.

- **Periodos de actuación:** el desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un periodo determinado, que puede ser de días, semanas, o hasta varios meses, con el propósito de conocer lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación. La observación se registra en formularios.
- **Simulación:** Un sujeto o grupo de ellos, son sometidos a una situación que, aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma. En el caso del D.N.C., la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.
- **Evaluación de méritos:** El supervisor o jefe del área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante el lapso determinado (6 meses o 1 año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación.
- **Planeación de carrera:** Uno o varios sujetos, auxiliados por un especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación y desarrollo con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él.
- **Comités:** Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar su asunto, formular posiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.
- **Reuniones tipo corrillo:** Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún aspecto.
- **Tormenta de ideas:** Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de ideas o formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

6.9. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Algunos elementos que se consideran importantes para el desarrollo de programas efectivos de capacitación son los siguientes:

- Realizar un análisis de las necesidades de la comunidad.
- Elaborar un diagnóstico del desempeño, capacidad y habilidades del personal.
- Determinar las causas de problemas de desempeño, si las hay.
- Elaborar una lista de necesidades de capacitación.
- Preparar formas de evaluación para el curso (evaluación de participantes, docentes y contenido del curso).
- Hacer el seguimiento después de la capacitación para registrar cualquier cambio en la efectividad del empleado en su trabajo.

Decidir si se debe capacitar localmente.

La dirección puede decir la capacitación local o enviar a los candidatos a otros lugares. Organizar y desarrollar un programa de capacitación local, requiere de una organización compleja y coordinada pero es mucho mas barato. Pueden capacitarse varias personas de la localidad por el mismo costo de enviar fuera a una sola persona. Si se decide este tipo de adiestramiento, los organizadores y especialistas en capacitación necesitan desarrollar las siguientes actividades:

A) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Una vez que se establecen los objetivos del programa de capacitación, que se prepara un presupuesto preliminar y que se termina la planeación inicial, puede realizarse una propuesta solicitando los fondos necesarios. Generalmente, las propuestas son de varias páginas y siguen un perfil similar al siguiente:

Perfil de la propuesta del programa:

1. Antecedentes y justificación
2. Objetivos generales del programa de capacitación.

3. Objetivos específicos del programa de capacitación.
4. Descripción del programa (incluyendo fechas, horarios, sitios, participantes, contenido, materiales, etc.)
5. Docentes propuestos.
6. Plan de evaluación.
7. Actividades de seguimiento de capacitación.
8. Presupuesto.
9. Participación financiera local.

Una propuesta clara y bien organizada, que justifique la necesidad del programa de capacitación y muestre cómo afectará positivamente los resultados del programa global, será apoyada más fácilmente.

A continuación se muestra un ejemplo de plan de trabajo:

Actividades	Materiales Que se necesitan	Personal responsable	Tiempo	Fecha limite
1. Seleccionar y reservar un aula		Coord. capacitación	1 día	1 de Sep
2.- Enviar invitaciones	Sobres y papel membretado	Coordinación de capacitación secretaria	1 día	5 de Sep
3.- Finalizar el diseño del curso		Coordinación de capacitación capacitadores	1 semana	15 de sep
4.- Seleccionar los materiales de capacitación	Referencias bibliográficas	Coordinación de capacitación capacitadores	1 semana	22 de Sep
5.- Preparar manuales y materiales de capacitación	Libros, manuales de capacitación, folders, o carpetas, plumas, lápices y libretas	Secretaría	4 días	27 de Sep
6.- Preparar los refrigerios para los participantes	Café, tazas, vasos, etc.	secretaria	Medio día	25 de Sep

B) EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de los programas también constituye una parte primordial en el programa de formación del talento humano, a continuación mencionaremos algunos tipos que se sugieren para tal fin:

Diferentes métodos para evaluar programas de capacitación.

Tipos de evaluación	Métodos recomendados
<u>Reacción</u> Que les pareció a los participantes el programa de capacitación: como percibieron la utilidad del programa; sugerencias para mejorarlo.	Comité de evaluación de participantes. Formas diarias de retroalimentación. Cuestionario final de evaluación. Diario de los participantes.
<u>Aprendizaje</u> Comprensión de principios, hechos y técnicas y las habilidades para aplicarlos.	Pre- y post-pruebas. Pruebas orales y escritas. Guías de observación para los docentes que utilizarán durante los ejercicios prácticos.
<u>Conducta</u> Cambios en el desempeño en el trabajo.	Informes de supervisión. Observación en el trabajo. Cuestionarios sobre cómo aplican sus nuevas habilidades los empleados.
<u>Resultados</u> El impacto de la capacitación sobre el programa y sobre la oferta de servicios.	Informes de supervisión que incluyen mejoras en la oferta de servicios.

Evaluar y hacer el seguimiento del programa de capacitación.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial, para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender.

Durante la capacitación, los facilitadores deben reunir información de los participantes para asegurar la relevancia del material presentado y la efectividad de las técnicas de capacitación utilizadas.

Debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. Al final del curso, antes de que regresen los participantes, el docente puede aplicarles la post-prueba, que puede ser igual a la pre-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación. Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de evaluar las habilidades del docente y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas.

Las actividades de seguimiento son muy importantes y deben verse como una parte integral del programa de capacitación. Estas actividades deben planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

Evaluación del programa y del instructor:

Para valorar el desempeño de los instructores y ayudarlos a satisfacer las necesidades de los participantes, es útil un formulario de evaluación a ser llenado por los asistentes del curso. Este formulario puede incluir áreas como el entusiasmo, el conocimiento del tema, las habilidades para explicar el tema, para facilitar discusiones, para resumir las ideas

principales y para el uso de los materiales audiovisuales de apoyo. Se puede preguntar si la metodología y técnicas de capacitación fueron apropiadas, y qué les gustó más y qué menos a los participantes sobre el estilo del docente y qué sugerencias tiene para mejorar en el futuro.

Se muestra a continuación un ejemplo de cómo realizar ésta evaluación:

Evaluación final del programa de capacitación

Curso: _____

Lugar: _____

Director: _____

Fechas: _____

Aspectos Educativos

1.- Evaluar cada uno de los siguientes aspectos del programa de adiestramiento encerrando en un círculo un número de la siguiente escala:

	Excelente	Muy Bien	Bien	Satisfecho	No satisfecho
Logro de los objetivos del programa	5	4	3	2	1
Logro de mis objetivos personales	5	4	3	2	1
Relevancia del contenido para mi situación de trabajo	5	4	3	2	1
Efectividad de las técnicas y metodología de adiestramiento	5	4	3	2	1
Organización del programa	5	4	3	2	1
Utilidad del material del programa	5	4	3	2	1
Efectividad de los docentes	5	4	3	2	1

2.- En cuanto al tiempo de duración del programa, éste fue:

- Muy largo
- Muy corto
- Adecuado

3.- Qué aspectos adicionales le gustaría haber incluido en esta sesión?

4.- Que sugerencias tiene usted para mejorar el programa?

5.- Aspectos Administrativos.

	Excelente	Muy bien	Bien	Satisfecho	No satisf.
Alojamiento	5	4	3	2	1
Comida	5	4	3	2	1
Salón de clases	5	4	3	2	1
Apoyo administrativo	5	4	3	2	1
Actividades sociales	5	4	3	2	1
Transporte local	5	4	3	2	1

Sugerencias y comentarios:

¡Gracias por su participación!

CAPITULO VII

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE UNA PRUEBA PSICOMÉTRICA

7.1. INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PREFERENCIAS DE KOSTICK.

7.1.1. Descripción del Instrumento

El Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick o PAPI (del inglés Perception and Preference Inventory), fue desarrollado por Max Martin Kostick, Doctorado en Educación por el Colegio del Estado de Boston de la Universidad del mismo estado; respondiendo a la demanda expresa de las compañías norteamericanas para las que hacía trabajo de consultoría, entre las que se cuentan Honeywell, Western Electric y la New York Telephone Ca., y a la fecha, ha sido traducido al Español, Portugués, Alemán, Francés y Sueco.

Este es un instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos, proporcionando información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo.

Lo que le da el carácter de "*inventario*", es precisamente el hecho de brindar información relativa a veinte dimensiones de comportamiento sobre aspectos conscientes de auto imagen que se relacionan con situaciones exclusivamente de trabajo y que se enmarcan en siete factores generales:

1. Grado de Energía

- N) Necesidad de terminar una tarea
- G) Desempeñar una intensa actividad
- A) Necesidad de logro

2. Liderazgo

- L) Actividad de liderazgo
- P) Requiere controlar a otros
- I) Facilidad de tomar decisiones (impulso)

3. Modo de Vida

- T) Tipo siempre activo (se mueve y actúa rápidamente)
- V) Tipo vigoroso

4. Naturaleza Social

- X) Requiere ser notificado (necesidad de ser tomado en cuenta)
- S) Extensión social (ser sociable)
- B) Requiere pertenecer al grupo
- O) Requiere acercamiento y afecto (afinidad)

5. Adaptación al trabajo

- R) Tipo teórico (pensador)
- O) Interés en trabajo con detalles (de forma individual o personal)
- C) Tipo organizado (sistemático y estructurado)

6. Naturaleza Emocional

- Z) Necesidad de cambio (necesidad de cambiar ó de no modificar)
- E) Tipo emocional, mente rígida (introvertido emocionalmente)
- K) Estado defensivo / agresividad / pasividad

7. Subordinación

- F) Necesidad de apoyo del supervisor (proveer autoridad)
- W) Necesidad de reglas y supervisión

Es de "*percepción*", toda vez que se refiere a la auto-percepción (cómo me veo yo) de papeles o estilos de comportamiento asumidos por el evaluado. Y de "*preferencia*", ya que se basa en las motivaciones internas y las necesidades de quienes toman el inventario.

El inventario consta de un cuaderno de aplicación, una hoja de respuestas y un perfil o gráfica de puntuaciones. No requiere de .plantilla o clave de calificación, ya que la misma hoja de respuestas, permite realizar la calificación, misma que deberá transportarse ala hoja de perfil para continuar con la interpretación de resultados.

Finalmente, el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick, al igual que algunos otros instrumentos, como: los Centros de Evaluación, Técnica de Cleaver, se ha desarrollado específicamente para satisfacer las necesidades de evaluación en la industria.

7.1.2. Características del Test

El Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick cuenta con características de construcción que como ya se mencionó más arriba) van directamente orientadas a los aspectos laborales de la personalidad de quien lo resuelve. Es un test proyectivo enfocado a los aspectos personales del sujeto que, fue concebido para su aplicación individual; sin embargo, la experiencia nos ha permitido establecer que, puede ser aplicado en grupo) siempre que el o los administradores, tengan el cuidado suficiente de comprobar que se han comprendido correctamente las instrucciones para su resolución.

Su finalidad es la de hacer una interpretación cualitativa que permita el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral; mediante preguntas de tipo alternativa simple.

El tiempo de aplicación aproximado es de treinta minutos, sin que esto signifique que deba retirarse el instrumento a quienes se tarden más en contestar.

Es un instrumento que por su construcción y sencillez en el lenguaje que emplea, puede ser aplicado a personas con estudios desde nivel elemental (escuela primaria) en adelante, de cualquier sexo, credo religioso y nivel socioeconómico.

Dadas sus características de construcción, así como por los resultados que arroja, se ha empleado ampliamente en la selección de personal de nuevo ingreso, con fines de evaluación para promoción, en la detección de necesidades de capacitación y, por consecuencia lógica, en la planeación de carrera.

7.1.3 Dinámica de la Compatibilidad Productiva

La Compatibilidad Productiva es una medida de que tan eficientemente trabajan las personas en grupo. Debe haber satisfacción mutua de las necesidades para poder lograr la máxima eficiencia.

Aunque no hay ninguna respuesta sencilla para desarrollar la compatibilidad productiva, se ha encontrado una manera práctica par

resolver el problema. La técnica utiliza un sistema de personalidad que, en vez de estudiar personalidades aisladas, estudia los efectos que una personalidad puede tener en otra. Trata con veinte características de personalidad orientadas especialmente a la actividad laboral que pueden separarse en diez necesidades y diez papeles que habitualmente se encuentran presentes en los trabajadores en mayor o menor grado.

Las diez necesidades son:

- N. Necesidad de terminar una tarea
- A. Necesidad de logro
- P. Necesidad de controlar a otros
- X. Necesidad de ser notificado (ser tomado en cuenta)
- 8. Necesidad de pertenecer al grupo
- O. Necesidad de acercamiento y afecto (afinidad)
- Z. Necesidad de cambio / necesidad de no modificar
- K. Necesidad de ser agresivo, a la defensiva
- F. Necesidad de apoyo del supervisor (de contar con autoridad)
- W. Necesidad de reglas y supervisión

Los diez papeles son:

- G. Trabajador tenaz e intensivo
- L. Actividad de liderazgo
- I. Facilidad para tomar decisiones / Impulsividad
- T. Tipo siempre activo
- V. Tipo vigoroso
- S. Extensión social (sociable)
- R. Tipo teórico
- C. Tipo organizado
- E. Tipo emocionalmente restringido
- D. Interés en trabajo con detalles

7.1.4. Factores de Medida

Para cada uno de estos veinte roles o necesidades, se ha considerado un rango de medida de cero a nueve. Este último indica el punto más alto, es decir, una gran cantidad de la necesidad o gran inclinación por el papel de

que se trate. Las calificaciones 4 y 5 representan el promedio, mientras que del 3 al cero, tenemos los rangos bajos de calificación.

Aunque se tocará en su momento, es importante destacar aquí que, las escalas "K" y "Z", se encuentran invertidas en el "Perfil", siendo relevante el observar las calificaciones a fin de establecer el significado de las mismas.

Es importante señalar que el cero de la escala descrita, no se refiere a la falta de la característica calificada con este. El comportamiento existe, aunque sea, en una mínima cantidad. Lo que esta calificación pretende denotar es el hecho de que no se contestó con respuestas que permitieran observar la característica.

7.1.5. Forma de Aplicación

Para aplicar el inventario necesitará el cuaderno de aplicación, la hoja de respuestas y un lápiz del número dos.

Se proporcionará a cada persona evaluada un cuaderno de aplicación y una hoja de respuestas, indicándoles que anoten todos los datos que se solicitan en la segunda. A continuación, solicíteles que lean junto con usted las instrucciones contenidas en la primera página del cuaderno de aplicación; lea en voz alta lo siguiente:

Hay 90 pares de frases, usted debe elegir de cada par, aquella que más se asemeje a su forma de ser o de pensar. A veces tendrá la impresión de que ninguna frase se asemeja a su manera de ser Ó, al contrario, que ambas lo hacen; en cualquier caso usted debe optar por una de las dos.

Indique sobre la hoja de respuestas (muéstrela al o los evaluados) su opinión, marcando un círculo en torno a la flecha que se encuentra a la derecha de la frase elegida. Por ejemplo, si usted cree realmente que, "Soy trabajador tenaz", le describe mejor que "No soy voluble", dibuje un círculo obre la flecha superior en la hoja de respuestas como sigue: (muestre el ejemplo en el cuaderno de respuestas).

Sin embargo, si "No soy voluble" le describe mejor que "Soy trabajador tenaz" dibuje un círculo alrededor de la flecha inferior, como está marcado abajo: (muestre el ejemplo del cuaderno de aplicación).

Asegúrese de que pone las respuestas correctamente en la columna correspondiente. Cada vez que voltee una página, la hoja de respuestas debe coincidir con las preguntas. Así mismo asegúrese que elige una respuesta de cada par de frases.

Una vez leídas las instrucciones, asegúrese de que se han comprendido correctamente, interrogando al o los evaluados sobre la forma de contestar el test. Si existen dudas, explique la forma en que habrá de hacerse, sin sugerir o inducir alguna respuesta específica. Recuerde al o los evaluados que no existen respuestas correctas o incorrectas, que el instrumento trata de descubrir únicamente su forma de ser ante las situaciones específicas que en el cuaderno de respuestas aparecen. Motíuelos para contestar rápidamente y con sinceridad.

Si bien el instrumento no tiene un tiempo límite, las personas tardan aproximadamente 30 minutos en contestarlo completamente. Es recomendable que utilice este tiempo para observar el comportamiento del o los evaluados mientras responden; esta información es valiosa al momento de integrar un reporte de resultados.

Cabe mencionar que, individuos con altos coeficientes intelectuales, básicamente orientados al pensamiento abstracto, contestan completamente el test entre los 12 y 15 minutos. No queremos decir con esto que, el instrumento nos proporcione información sobre el cociente intelectual de las personas. Únicamente señalamos aquí la relación que existe entre el tiempo de respuesta y el cociente intelectual.

No se ha realizado ningún tratamiento estadístico que nos permita asegurarlo, pero es importante señalar que existe, para quienes se puedan interesar el estudio de correlación necesario para afirmar tajantemente que esta relación es verdadera para todos los individuos de altos coeficientes intelectuales.

Al terminar de contestar el inventario, el o los evaluados deberán entregarle en propia mano la hoja de respuestas. Asegúrese de que han contestado todos los reactivos, teniendo especial atención en verificar que sólo exista una respuesta para cada uno. Finalmente, anote el tiempo que tardaron en contestar el inventario en la hoja de respuestas, en el espacio destinado para ello.

7.1.6. Forma de Calificación

Como habrá observado, la hoja de respuestas se divide en dos partes (derecha / izquierda) mediante una línea diagonal, que va desde la parte superior del número 90 (pregunta noventa), hasta la parte inferior del número 1 (pregunta uno).

Hasta el momento, ha solicitado a sus candidatos que contesten encerrando en un círculo la flecha horizontal (no importando si es dirección izquierda o derecha) ó la flecha diagonal (independientemente de la dirección ascendente o descendente) y ha llegado el momento de calificar el protocolo.

En primer lugar, al recibir la hoja de respuestas y el cuaderno de aplicación, verifique que el evaluado ha contestado todas las preguntas y que únicamente ha marcado una flecha para cada una. En caso contrario solicite que haga lo procedente.

Para calificar la prueba, haga lo indicado en los pasos siguientes, tenga mucho cuidado de seguir correctamente las instrucciones:

1. Tome un lápiz de color y ubíquese en el número uno, en la hoja de respuestas.
2. Cuente de derecha a izquierda, las flechas horizontales (←) que se encuentran encerradas en un círculo (el número máximo puede ser nueve) y anote el resultado en el cuadro, junto a la letra "G".

HOJA DE RESPUESTAS

() G. 81	71	61	51	41	31	21	11	1	N ()
() L. 82	72	62	52	42	32	22	12	2	A ()
() I. 83	73	63	53	43	33	23	13	3	P ()
() T. 84	74	64	54	44	34	24	14	4	X ()
() V. 85	75	65	55	45	35	25	15	5	B ()
() S. 86	76	66	56	46	36	26	16	6	O ()
() R. 87	77	67	57	47	37	27	17	7	Z ()
() D. 88	78	68	58	48	38	28	18	8	K ()
() C. 89	79	69	59	49	39	29	19	9	F ()
() E. 90	80	70	60	50	40	30	20	10	W ()

NOMBRE. _____	EDAD. _____
ESCOLARIDAD. _____	PUESTO. _____

3. Para obtener el valor de "L", coloque su lápiz en el número 12 (doce) y cuente nuevamente de derecha a izquierda, las flechas horizontales (←) que se encuentran encerradas en un círculo y, al llegar al punto con raya de color negro, suba por la línea punteada de color rojo y cuente las flechas diagonales (↗) que se encuentren encerradas en un círculo (nuevamente, el número máximo será de nueve). Anote el resultado en el cuadro junto a "L".

4. Repita el paso número tres para obtener las puntuaciones de "I" a "C", cuidando siempre de que el número que anote en cada cuadro, nunca sea mayor de nueve. Puede ensayar con el ejemplo práctico de la figura número uno. Repítalo hasta que sus números sean correctos.

5. Para obtener la calificación correspondiente a la letra "E" parta del punto negro junto a esta letra y vaya por la línea punteada de color rojo. Cuente las flechas diagonales (↘) que se encuentren encerradas en un círculo y anote el resultado en el cuadro junto a "E" (el número máximo sigue siendo de nueve). Con esto, tiene la mitad de la calificación, veamos ahora cómo calificar la otra mitad de la hoja.

6. Para obtener la calificación de "N", coloque su lápiz en el punto negro junto a esta letra y valla hacia abajo por la línea punteada de color rojo. Cuente las flechas diagonales (↙) que se encuentran encerradas en un círculo y anote el resultado (nunca mayor de nueve) en el cuadro junto a "N".

7. La calificación de "A", se obtiene colocando su lápiz en el número dos, justo debajo de la línea diagonal que atraviesa la hoja de respuestas y contando las flechas horizontales (→) que se encuentran encerradas en un círculo. Al llegar al punto negro con raya, baje por la línea punteada de color rojo y cuente las flechas diagonales (↘) que se encuentran encerradas en un círculo y anote el total (flechas horizontales más flechas diagonales) en el cuadro junto a la letra "A", recuerde que el resultado no puede ser mayor de nueve.

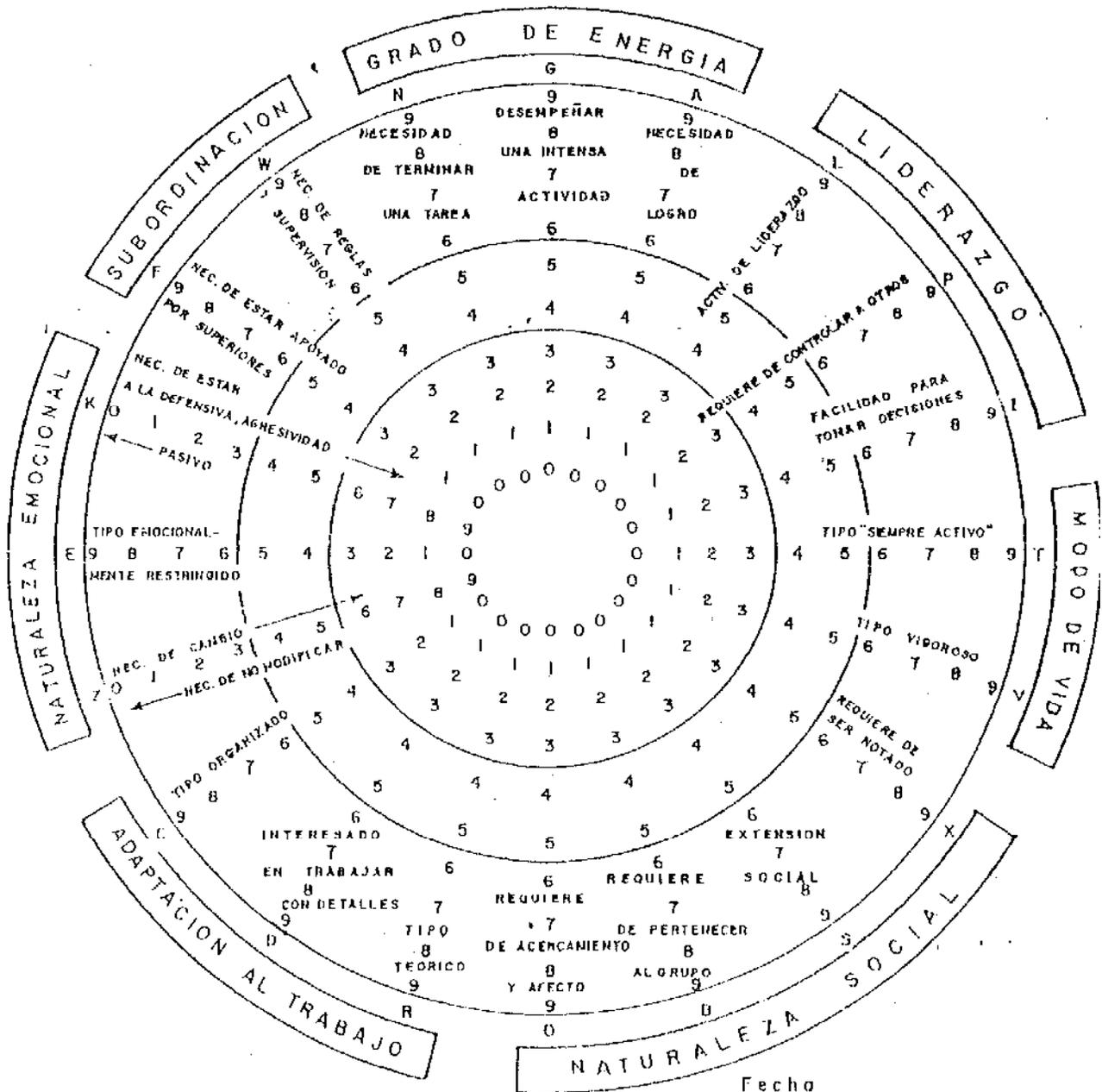
8. Los resultados de las letras "P" a "W", se obtienen repitiendo el paso número siete, cuidando siempre de que los resultados no sean mayores de nueve.

9. Para comprobar que ha contado correctamente, sume los resultados de la columna de la, derecha y anote el resultado en el cuadro de total de ese mismo lado. El resultado no debe ser diferente a 45. Repita la operación para los resultados de la columna de la izquierda y anote el resultado en el cuadro de total de ese lado. Nuevamente el resultado debe ser exactamente 45.

10. En caso de encontrar un total diferente a 45 en cualquiera de los cuadros de total, verifique sus calificaciones. Si estas son correctas, el evaluado ha hecho algo mal. Repita entonces la aplicación.

HOJA DE PERFIL

INVENTARIO DE PERCEPCIÓN Y PREFERENCIA



Nombre _____ Ocupación _____

Puesto _____ Edad _____ I.Q. _____

Escolaridad _____

Los resultados de la hoja de respuestas se deben graficar en la hoja de Perfil. Para luego ser interpretados. Para graficar los resultados, siga las instrucciones que a continuación proporcionamos:

1. Tome el resultado del cuadro correspondiente a la letra "G" y circule el número en la hoja de Perfil.
2. Repita esto para cada una de las veinte dimensiones revisadas por el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick.

7.1.7. Interpretación

Una vez vaciados los resultados de la evaluación en el perfil, usted podrá observar al golpe de vista, el comportamiento del evaluado, haciéndose un juicio bastante cercano a la realidad de la forma de actuar en el trabajo. Sin embargo, el trabajo de interpretación requiere de más trabajo que la simple revisión de una gráfica; por tal motivo, a continuación aparecen las tablas de interpretación factor por factor.

Dichas tablas se han compuesto de forma tal que usted pueda saber con certeza, lo que significan las calificaciones altas y bajas en cada factor. Es importante recordarle que, los factores "Z" y "K", se encuentran invertidos, por lo que deberá tener cuidado de no hacer conjeturas a la simple vista.

Debido a la doble naturaleza (positivo y negativo) de la puntuación y a las diferentes situaciones en que se encontrará el individuo, los puntajes considerados variarán. Es por ello que, debemos recordar aquí que, basar nuestro criterio de selección exclusivamente por los resultados obtenidos en una prueba, es un error que más tarde o más temprano, puede pagarse caro. Un error de interpretación puede, además de impedir que el candidato se desarrolle, generar conflictos en su personalidad de pronósticos desconocidos e incontrolables.

Grado de Energía

POSITIVO

NEGATIVO

<u>Necesidad de terminar la tarea</u>	
<p>N 9, 8, 7, (6) La puntuación de N alta representa el fuerte deseo del examinado (y en algunas ocasiones, aún el apremio), para terminar el trabajo. Es confiable porque tiene un fuerte compromiso de terminar el trabajo que empieza. Con frecuencia prefiere hacer un trabajo a la vez. Dejar un trabajo sin terminar le produce insatisfacción.</p> <p>N 0, 1, 2, (3) Puede manejar muchos trabajos a la vez. Al delegar, no involucra la obtención de un ego de personalidad en la tarea.</p>	<p>N 9,8, (7) Tiene la mente en una sola dirección. Tiene poca visión y tiende a ser obstinado en sus convicciones. Ya sea confiable o no, tiene dificultad en deshacerse de lo que esta haciendo. El de puntuación alta (9), tiene el apremio de de terminar lo que inicia y puede repasar las posibles salidas.</p> <p>N 0,1,2 Tiende a no terminar lo que empieza. Tiene poco compromiso de la tarea encomendada. Posiblemente sea un buen "Auxiliar del trabajo" y puede distraerse con facilidad.</p>
<u>Desempeñar una intensa actividad</u>	
<p>G 9, 8, (7). (6), (5) Se identifica con el trabajo arduo comúnmente aparece como un trabajador intenso y dedicado.</p>	<p>G 9,8 Es un trabajador arduo e intenso, una persona que desgraciadamente trabaja por el hecho de trabajar. Puede estar más intrigado con los procesos de trabajo que con los resultados. Puede crear trabajo innecesario para sí mismo. Lo peor que le puede decir es "holgazán", parece que es la cosa que lucha por no ser. Cuando está acompañado con una N baja. Comúnmente puede trabajar por arranques y encontrar excusas para dejarlo.</p>

<p>G 0, (1) Probablemente esté motivado por encontrar métodos para ahorrar tiempo al hacer las cosas.</p>	<p>G O, (1) Lo último que quisiera hacer es identificarse con el trabajo arduo.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Necesidad de logro</u></p> <p>A 9.8,7. (6)</p> <p>Es una persona ambiciosa. tiene iniciativa. con gran necesidad de obtener logros. Fija estándares altos para si mismo y para los demás, le gusta el trabajo con retos y tiene deseo de ser el mejor.</p> <p>A O. 1, (2)</p> <p>Está contento y se distrae poco, a menos que le "empujen demasiado fuerte. No siente impulso de avanzar.</p>	<p>A 9, 8, (7)</p> <p>Tiende a estar descontento porque se fija niveles de altura que nunca puede alcanzar. Puede irritar a otras personas con sus expectativas, que usualmente no son altas. El supervisor puede encontrar dificultad para satisfacerlo. Desea reconocimientos, aumentos y promociones.</p> <p>A O, 1, (2)</p> <p>No tiene iniciativa propia. Tiene poco empuje y avance. Se acomoda a ser el segundo mejor en términos es lo que realmente es capaz de hacer.</p>

Liderazgo

POSITIVO

NEGATIVO

<p style="text-align: center;"><u>Actividad de liderazgo</u></p> <p>L 9, 8. (7), (6)</p> <p>Esta persona tiene confianza, se apoya dé liderazgo. Se tiene tanta confianza que no compite con sus subordinados, sino que se siente en libertad de ayudarlas.</p>	<p>L 9. (8)</p> <p>Le interesa más la imagen y el status dentro del grupo que el interactuar con más eficiencia. Con frecuencia es un individuo ostentoso con exceso de confianza.</p>
--	--

<p>L 0, (2), (1) No es altamente competitivo. Puede estar contento de permanecer como trabajador y por lo tanto está hecho para un trabajo en el no haya expectativas por el liderazgo</p>	<p>L 0, (2), (1) Tiene un complejo de inferioridad en función del liderazgo. No se ve a sí mismo como un líder. No es dominante ni seguro.</p>
<p><u>Requiere controlar a otros</u></p> <p>P 9. 8, (7), (6) Le gusta tomar responsabilidades por otros. Con frecuencia le gusta influenciar a otros y ayudarlos. Con una L alta. Trabajan arduamente en la función del liderazgo, porque les agrada desempeñar la función.</p> <p>P 0, (1) No es del tipo que sabotea y controla los esfuerzos del líder. Es tolerante. Facilidad para tomar decisiones</p>	<p>P 9. (8) Podemos sospechar que no confía en que alguien "dirija el show". Es muy posesivo y cuando no están en la posición de liderazgo puede sentirse ansioso. Con una F baja, puede sabotear sutilmente esfuerzos acaparando la autoridad.</p> <p>P 0,(1) No toma de buen grado la responsabilidad por otros y posiblemente ni aún por sí mismo.</p>
<p><u>Facilidad para tomar decisiones</u></p> <p>I 9, 8, (7), Es optimista, agresivo, entusiasta, rápido en dar respuestas y presiona para acelerar la toma de decisiones. Está dispuesto a tener una oportunidad y toma decisiones con facilidad.</p> <p>I 0,1, (2) Es muy precavido, sumamente serio</p>	<p>I 9, (8) Es una persona impulsiva que puede convertirse en mentalmente sobre activo y toma de decisiones apresuradas. Da mayor atención a la rapidez de la respuesta que a la exactitud de la misma. Con frecuencia se impacienta.</p> <p>I 0, 1, (2) Tiene problemas en la toma de decisiones. Vacila demasiado.</p>

Modo de vida

POSITIVO	NEGATIVO
<p style="text-align: center;"><u>Tipo siempre activo</u></p> <p>T 9, (8) Trabaja aprisa y logra bastante. Está preparado internamente para la alta producción.</p> <p>T 0,1 Esta persona es tranquila, no esta frustrada, sabe tomar las cosas como son y raras veces se apresura. Tipo siempre activo</p>	<p>T 9, (8) Tiene mucha tensión interna y tiende a ser neurótico. Puede andar apresurado excesivamente. No puede lograr terminar su trabajo de forma eficiente.</p> <p>T 0,1 Poco le importa el tiempo y el ritmo de trabajo. Toma las cosas con mucha facilidad a un ritmo que resulta inconsistente.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Tipo Vigoroso</u></p> <p>V 9, 8, (7), (6) Tiene mucha energía para actividades físicas. Comúnmente es un individuo agradable, que tiene mucha fuerza física, probablemente trabaja con herramientas, tiene una "actitud deportiva".</p> <p>V 0, 1, 2. (3) Tiene capacidad para permanecer sentado.</p>	<p>V 9, (8), (7) Puede tender a involucrarse exageradamente en actividades físicas, cuando deberla estar concentrado en alguna otra cosa. Puede tener dificultad para permanecer sentado durante ocho horas al día.</p> <p>V 0 Si no ha estado enfermo recientemente puede ser un neurótico cansado.</p>

Naturaleza Social

POSITIVO

NEGATIVO

<u>Requiere ser notificado</u>	
<p>X 9, 8, 7, (6), (5) Tiene orgullo de si mismo y de su estilo. Puede ser efectivo en grupos cuando no se muestre demasiado exhibicionista.</p> <p>X O, 1, 2, (3) Puede tener una pequeña motivación a representar un papel y a no ser sincero. Es modesto.</p>	<p>X 9,8,7, (6) Es un exhibicionista. Hace las cosas para causar buena impresión, más que para ser efectivo.</p> <p>X 0,1 Es tímido y no se vende a sí mismo.</p>
<u>Extensión social</u>	
<p>S 9, 8, 7, (6) Crea una, buena atmósfera, buenas relaciones sociales, se interesa por los derechos de los demás y de sí mismo y establece buenas comunicaciones.</p> <p>S 0, (1), (2) Es un ganador, un trabajador que dirige bien la energía. Requiere pertenecer al grupo</p>	<p>S 9, (8) Puede estar preocupado con los aspectos sociales. Puede emplear bastante tiempo en las amenidades sociales en lugar de hacer un trabajo bien o resolver un conflicto.</p> <p>S O, (1). (2) A menudo no tiene tacto social. Es un introvertido y se siente torpe socialmente.</p>
<u>Requiere pertenecer al grupo</u>	
<p>B 9, 8, (7), (6) Esta bien consciente de las actividades del grupo. Tiene interés en cómo se siente el grupo y tiene un gusto natural por las personas.</p> <p>B 0, (1), (2) Puede hacer frente a un grupo y pensar independientemente de él. La</p>	<p>B 9,8 Es dependiente del grupo. Puede ser demasiado sensitivo a las necesidades del mismo y cegarse a otras necesidades; como la de producción.</p> <p>B 0,(1) Es básicamente un lobo solitario. No es sensitivo a las actividades y</p>

<p>presión que el grupo ejerce no le convence con facilidad. Deben presentársele argumentos de peso.</p>	<p>sentimientos del grupo.</p>
<p><u>Requiere acercamiento y afecto</u> O 9, 8, 7, (6), (5) Está consciente de las necesidades de los demás y probablemente tiene conocimientos sutiles acerca de otros. Establece buenas relaciones, muy cordiales y sinceras con las personas.</p> <p>O 0,1, (2) Es muy analítico en su manera de pensar. Tiende a ser imparcial.</p>	<p>O 9, 8. (7) Puede ser lastimado profundamente. Evalúa lo que le dicen en términos de si es o no apreciado. Tiende a prejuiciarse cuando juzga a otros porque vive en un mundo emocional controlado por' relaciones interpersonales intensas.</p> <p>O 0,(1) Se resiste a intimar con las personas. Sería incompatible con puntuaciones altas en esta letra.</p>

Adaptación al Trabajo

POSITIVO	NEGATIVO
<u>Tipo teórico</u>	
<p>R 9, 8, (7) Es un planeador a largo plazo, está interesado en teoría y se refleja en su actividad. Disfruta planeando. Es capaz de ver la estructura teórica.</p> <p>R 0, (1), (2) Es una persona que hace las cosas más que un planeador teórico. Tiende a ser práctico, especialmente cuando maneja lo concreto.</p>	<p>R 9, (8) "Está en la nube 69". Es un soñador. Puede involucrarse tanto en la teoría que, puede no hacer mucho en las situaciones prácticas y concretas. Tiende a preocuparse demasiado con la teoría y con lo teórico.</p> <p>R 0, (1), (2) No está interesado en la teoría. No puede planear suficiente u organizar teoría</p>

<p><u>Interés en trabajo con detalles</u></p> <p>D 9,8,7,6,5, (4) Encuentra gusto en trabajar con detalles. Está interesado y preocupado acerca de la exactitud de las cosas y cuida hasta el último detalle.</p> <p>D 0,(1) Puede ser un delegador y diferenciar detalles importantes de los no importantes.</p>	<p>D 9, 8, 7. (6) Puede perderse en el detalle y mal interpretar conceptos. Su interés excepcionalmente alto puede ser una manera de evitar a las personas o responsabilidades directas del liderazgo.</p> <p>D 0, (1) No disfruta los detalles y por lo tanto, puede tratar de evitarlos cuando pudiera ser ineficiente.</p>
<p><u>Tipo organizado</u></p> <p>C 9, (8) Es una persona que estructura las cosas y es agradable estar con ella porque es pulcra, ordenada y cuidadosa de mantener las cosas en su lugar. Siente mucho orgullo por un trabajo bien organizado.</p> <p>C 0, (1) Tolera la confusión. Es flexible en su manera de pensar.</p>	<p>C 9, (8) Tiende a ser muy terco y rígido. Puede ser tan ordenado que llega al grado de interferir con su eficiencia. Puede emplear demasiado tiempo en organizar superficialmente y muy poco tiempo en trabajar creativamente.</p> <p>C 0, (1) No se preocupa demasiado en cuanto al orden y el sistema.</p>

Naturaleza Emocional

POSITIVO	NEGATIVO
<p><u>Necesidad de cambio/ no modificar</u></p> <p>Z 9, 8, (7) Es abierto a nuevas ideas y entusiasta acerca del cambio. Tiene flexibilidad en su manera de pensar.</p>	<p>Z 9, (8) No tiene descanso interno y se aburre fácilmente. Puede no permanecer en una función. el tiempo suficiente como para ver su valor real.</p>

<p>Z 0, 1, (2) Se puede adaptar a la rutina fácilmente sin aburrirse.</p>	<p>Z 0,1,(2) Es el tipo de "vara en el lodo" y ofrece resistencia al cambio.</p>
<p><u>Tipo emocionalmente restringido</u> E 9, (8) Es con fiable, constante, calmado y tiene control emocional y madurez. Probablemente se maneja bien en situaciones emocionales. E 0, (1) Es dramático y aporta mucha energía cuando trabaja. Se siente emocional mente involucrado en su trabajo.</p>	<p>E 9, (8) Es tan calmado y controlado que puede parecer como emocionalmente pasivo, aburrido y sin influencia. E 0, (1) Tiene poca restricción emocional. Cambia de estados de ánimo fácilmente. Cambia su actitud con su estado de ánimo.</p>
<p><u>Estado defensivo agresividad / pasividad</u> K 9, 8, 7, (6), (5) Tiende a ser abierto y franco con las personas. Tiende a desmenuzar el conflicto más que a ignorarlo o evitarlo. K 0, 1, 2, (3) Puede ver las cosas desde una posición elevada y objetiva y no le gusta lastimar a nadie.</p>	<p>K 9 (8) Se ofende con facilidad. Tiene una "basura en el hombro" y es fácil de mal interpretar negativamente lo que se le dice. K 0,1 Es un introvertido emocionalmente que trata de embotellar sus sentimientos y tiene problema para enfrentarse a los conflictos.</p>

Subordinación

POSITIVO	NEGATIVO
<p><u>Necesidad da apoyo del supervisor</u> F 9, 8, (7) Es un hombre bueno, leal, de compañía. Es sensible a cómo se siente la gente y tiene buenos conocimientos en cuanto a lo que se dice y se siente. F 0, (1), (2) No necesita ningún empuje de su jefe. Es motivado por el trabajo, no por la "palmada en la espalda" de su jefe.</p>	<p>F 9, (8) No está preocupado en cuanto a agradar a su jefe. Raras veces toma la posición de estar fuertemente en contra de una posición. F 0, (1), (2) Tiende a ser rebelde, está pronto a retar a la autoridad y bajarla del pedestal</p>
<p><u>Necesidad de reglas y supervisión</u> W 9, (8), (7), (6) Es una persona que tiene gran respeto por las reglas, Puede seguir lo que se le indica sin distorsionarlo. W 0, (1) Es autónomo. Está "dirigido hacia metas más que "orientado al trabajo, Quiere saber qué debe hacerse, no cómo debe hacerse.</p>	<p>W 9, (8) No le agradan las reglas o tiene conflicto con ellas. No es autónomo. W 0, (1) Tiene dificultad en seguir las reglas exactamente en la forma en que están establecidas. Le gusta ir y venir a su antojo.</p>

7.1.8. CUESTIONARIO.

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO

Hay 90 pares de frases, Ud. debe escoger de cada par aquella frase que sea más afín con su forma de ser o de pensar. A veces tendrá la impresión de que ninguna refleja esa afinidad o, al contrario, que ambas lo hacen; en todo caso Ud. debe optar por una de las dos.

Indique sobre la hoja de respuesta su opción, marcando un círculo en torno a la flecha que se encuentra a la derecha de cada frase elegida. Por ejemplo, si Ud. cree realmente que "Soy trabajador" le describe a Ud. mejor que "No soy voluble", dibuje un círculo sobre la flecha superior en la hoja de respuestas, como sigue:

1. Soy trabajador- - - - 1 
No soy voluble - - - - 

Si, al contrario, "No soy voluble" le describe mejor que "Soy trabajador", dibuje un círculo alrededor de la flecha inferior, como sigue.

1. Soy trabajador - - - - 1 
No soy voluble - - - - 

Asegúrese de que pone las respuestas correctamente en la columna correspondiente. Cada vez que vuelva una página, la hoja de respuesta debe coincidir con las preguntas. Así mismo asegúrese que elige una respuesta de cada par de frases.

CONTESTE RAPIDAMENTE Y CON SINCERIDAD

Señale su contestación en la hoja adjunta

Escriba la hora en que comienza el test en el cuadro _____

1. SOY TRABAJADOR TENAZ - - - - -
NO SOY DE HUMOR VARIABLE - - - - -
2. ME GUSTA HACER EL TRABAJO MEJOR QUE LOS DEMAS - - - - -
ME GUSTA SEGUIR CON LO QUE HE EMPEZADO HASTA TERMINARLO - -
3. ME GUSTA ENSEÑAR A LA GENTE COMO HACER LAS COSAS - - - - -
ME GUSTA HACER LAS COSAS LO MEJOR POSIBLE- - - - -
4. ME GUSTA HACER COSAS GRACIOSAS - - - - -
ME GUSTA DECIR A LA GENTE LO QUE TIENE QUE HACER - - - - -
5. ME GUSTA PERTENECER A GRUPOS - - - - -
ME GUSTA SER TOMADO EN CUENTA EN LOS GRUPOS - - - - -
6. ME GUSTA HACER UN AMIGO INTIMO - - - - -
ME GUSTA HACER AMISTAD CON EL GRUPO. - - - - -
7. SOY RAPIDO EN CAMBIAR CUANDO LO CREO NECESARIO - - - - -
INTENTO HACER AMIGOS INTIMOS - - - - -
8. ME GUSTA "DEVOLVER LA" CUANDO ALGUIEN ME OFENDE - - - - -
ME GUSTA HACER COSAS NUEVAS O DIFERENTES - - - - -
9. QUIERO QUE MI JEFE ME ESTIME - - - - -
ME GUSTA DECIR A LA GENTE CUANDO ESTAN EQUIVOCADOS - - - - -
10. ME GUSTA SEGUIR LAS INSTRUCCIONES QUE ME DAN - - - - -
ME GUSTA AGRADAR A MIS SUPERIORES - - - - -
11. ME ESFUERZO MUCHO - - - - -
SOY ORDENADO. PONGO TODO EN SU SITIO- - - - -
12. CONSIGO QUE LA GENTE HAGA LO QUE YO QUIERO - - - - -
NO ME ALTERO FACILMENTE - - - - -
13. ME GUSTA DECIR AL GRUPO LO QUE TIENE QUE HACER - - - - -
SIEMPRE CONTINUO UN TRABAJO HASTA QUE ESTE HECHO - - - - -
14. ME GUSTA SER ANIMADO E INTERESANTE - - - - -
YO QUIERO TENER MUCHO EXITO - - - - -

Pase a la página siguiente...

5. ME GUSTA "ENCAJAR" CON GRUPOS -----
ME GUSTA AYUDAR A LAS PERSONAS TOMAR DECISIONES -----
16. ME PREOCUPA CUANDO ALGUIEN NO ME ESTIMA -----;
ME GUSTA QUE LA GENTE NOTE MI PRESENCIA-----
17. ME GUSTA PROBAR COSAS NUEVAS-----
PREFIERO TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS QUE SOLO -----
18. ALGUNAS VECES CULPO A OTROS CUANDO LAS COSAS SALEN MAL --
ME MOLESTA CUANDO NO LE GUSTO A ALGUIEN -----
19. ME GUSTA COMPLACER A MIS SUPERIORES -----
ME GUSTA INTENTAR, TRABAJOS NUEVOS Y DIFERENTES -----
20. ME GUSTA TENER INSTRUCCIONES DETALLADAS PARA HACER UN
TRABAJO -----
ME GUSTA DECIRSEL A LA GENTE CUANDO ME ENFADA -----
21. SIEMPRE ME ESFUERZO MUCHO -----
ME GUSTA IR PASO A PASO CON GRAN CUIDADO -----
22. SOY UN BUEN "DIRIGENTE" -----
ORGANIZO BIEN EL TRABAJO DE UN PUESTO -----
23. ME ENFADO CON FACILIDAD
SOY LENTO TOMANDO DECISIONES - ~ -----
24. ME GUSTA TRABAJAR EN VARIAS ACTIVIDADES AL MISMO TIEMPO
CUANDO ESTOY EN GRUPO ME GUSTA ESTAR CALLADO -----
25. ME ENCANTA QUE ME INVITEN -----
ME GUSTA HACER LAS COSAS MEJOR QUE LOS DEMAS -----
26. ME GUSTA HACER AMIGOS INTIMOS-----
ME GUSTA ACONSEJAR A LOS DEMAS -----,
27. ME GUSTA HACER COSAS NUEVAS Y DIFERENTES -----
ME GUSTA HABLAR DE MIS EXITOS-----
28. CUANDO TENGO RAZON ME GUSTA LUCHAR POR ELLA-----
ME GUSTA PERTENECER A UN GRUPO -----
29. EVITO SER DIFERENTE A LOS DEMAS-----
INTENTO ACERCARME MUCHO A LA GENTE -----

Pase a la página siguiente...

30. ME GUSTA QUE ME DIGAN EXACTAMENTE COMO HACER LAS COSAS--
ME ABURRO FACILMENTE -----
31. TRABAJO MUCHO -----
PIENSO Y PLANEAO MUCHO -----
32. ME GUSTA DIRIGIR EL GRUPO -----
LOS PEQUEÑOS DETALLES ME INTERESAN -----
33. TOMO DECISIONES FACIL y RAPIDAMENTE -----
TENGO MIS COSAS CUIDADAS Y ORDENADAS -----
34. HAGO LAS COSAS DE PRISA -----
YO NO ME PONGO ENFADADO NI TRISTE A MENUDO -----
35. QUIERO SER PARTE DEL GRUPO -----
QUIERO HACER UN SOLO TRABAJO A UN TIEMPO
36. INTENTO HACER AMIGOS INTIMOS -----
INTENTO MUCHO SER EL MEJOR -----
37. ME GUSTAN LOS NUEVOS ESTILOS EN TRAJES Y COCHES -----
ME GUSTA SER RESPONSABLE POR OTROS -----
38. DISFRUTO DISCUTIENDO -----
ME GUSTA QUE ME PONGAN ATENCION -----
39. ME GUSTA AGRADAR A MIS SUPERIORES -----
ESTOY INTERESADO EN SER PARTE DEL GRUPO -----
40. ME GUSTA SEGUIR LAS REGLAS CON CUIDADO -----
ME GUSTA QUE LA GENTE ME CONOZCA MUY BIEN -----
41. ME ESFUERZO MUCHO -, -----
SOY MUY AMIGABLE -----
42. LA GENTE PIENSA QUE SOY UN BUEN "DIRIGENTE" -----
PIENSO CON CUIDADO Y LARGAMENTE -----
43. A MENUDO ME ARRIESGO -----
ME GUSTA PROTESTAR POR PEQUEÑAS COSAS.-----
44. LA GENTE PIENSA QUE TRABAJO DE PRISA -----
LA GENTE PIENSA QUE TENGO MIS COSAS CUIDADAS Y ORDENADAS --
45. ME GUSTA JUGAR Y HACER DEPORTES -----
SOY MUY AGRADABLE -----

Pase a la página siguiente...

46. ME GUSTA QUE LA GENTE ESTE UNIDA Y SEA AMISTOSA -----
 SIEMPRE TRATO DE TERMINAR LO QUE HE EMPEZADO -----
47. ME GUSTA EXPERIMENTAR Y PROBAR NUEVAS COSAS -----
 ME GUSTA HACER BIEN UN TRABAJO DIFICIL -----
48. ME GUSTA QUE METRATEN JUSTAMENTE -----
 ME GUSTA DECIR A LOS DEMAS COMO HACER LAS COSAS -----
49. ME GUSTA HACER AQUELLO QUE ESPERAN DE MI-----
 ME GUSTA QUE ME TOMEN EN CUENTA -----
50. ME GUSTA TENER INSTRUCCIONES PRECISAS PARA HACER ÚN
 TRABAJO-
 ME GUSTA ESTAR CON LA GENTE
51. SIEMPRE TRATO DE HACER MI TRABAJO PERFECTO -----
 ME DICEN QUE SOY PRACTICAMENTE INCANSABLE -----
52. SOY EL TIPO "DIRIGENTE" -----
 HAGO AMIGOS FACILMENTE'-----
53. ASUMO RIESGOS -----
 PIENSO MUCHO -----
54. TRABAJO A UN PASO RAPIDO y CONSTANTE -----
 DISFRUTO TRABAJANDO EN DETALLES -----
55. TENGO MUCHA ENERGIA PARA JUEGOS Y DEPORTES -----
 TENGO MIS COSAS CUIDADAS Y ORDENADAS -----
56. ME LLEVO BIEN CON TODO EL MUNDO -----
 SOY DE TEMPERAMENTO ESTABLE -----
57. QUIERO CONOCER NUEVA GENTE Y HACER COSASNUEVAS-----
 SIEMPRE QUIERO TERMINAR EL TRABAJO QUE HE EMPEZADO -----
58. NORMALMENTE LUCHO POR LO QUE YO CREO -----
 NORMALMENTE ME GUSTA TRABAJAR MUCHO -----
59. ME GUSTAN LAS SUGERENCIAS DE LAS PERSONAS QUE ADMIRO ----
 ME GUSTA ESTAR ENCARGADO DE OTRAS PERSONAS -----
60. ME DEJO INFLUENCIAR MUCHO POR LA GENTE -----
 ME GUSTA SER EL CENTRO DE ATENCION -----
61. NORMALMENTE TRABAJO MUCHO -----
 NORMALMENTE TRABAJO DE PRISA -----

Pase a la página siguiente...

62. CUANDO HABLO EL GRUPO ESCUCHA -----
 SOY HABIL CON HERRAMIENTAS -----
63. SOY LENTO EN HACER AMIGOS -----
 SOY LENTO EN DECIDIRME -----
64. NORMALMENTE COMO DE PRISA -----
 DISFRUTO LEYENDO -----
65. ME GUSTA EL TRABAJO EN DONDE PUEDO MOVERME-----
 ME GUSTA EL TRABAJO QUE TENGA QUE HACERSE CON CUIDADO ___
66. HAGO EL MAYOR NUMERO POSIBLE DE AMIGOS -----
 ENCUESTRO LO QUE HE GUARDADO -----
67. PLANEAO A LARGO PLAZO -----
 SIEMPRE SOY AGRADABLE -----
68. TENGO GRAN ORGULLO DE MI BUEN NOMBRE -----
 INSISTO EN UN PROBLEMA HASTA QUE ESTA RESUELTO -----
- 69-. ME-GUSTA AGRADAR A LA GENTE QUE ADMIRO -----
 QUIERO TENER EXITO -----
70. ME GUSTA QUE OTROS TOMEN DECISIONES PARA EL GRUPO -----
 A MI ME GUSTA TOMAR DECISIONES PARA EL GRUPO -----
71. SIEMPRE ME ESFUERZO MUCHO -----
 TOMO *DECISIONES* FACIL y RAPIDAMENTE-----
72. EL GRUPO HACE NORMALMENTE LO QUE YO QUIERO-----
 NORMALMENTE TENGO PRISA -----
73. A MENUDO ME SIENTO CANSADO -----
 SOY LENTO TOMANDO DECISIONES -----
74. TRABAJO DE PRISA -----
 HAGO AMIGOS EN SEGUIDA -----
75. NORMALMENTE TENGO ENERGIA Y VIGOR -----
 DEDICO MUCHO TIEMPO A PENSAR -----
76. SOY MUY CORDIAL CON LA GENTE -----
 ME GUSTA EL TRABAJO QUE REOUIERE PRECISION -----
77. PIENSO Y PLANEAO MUCHO -----
 GUARDO TODAS LAS COSAS EN SU SITIO -----

Pasea la página siguiente...

78. ME GUSTA EL TRABAJO QUE REQUIERE DETALLES -----
TARDO EN ENFADARME -----
79. ME GUSTA SEGUIR A LA GENTE QUE ADMIRO -----
SIEMPRE TERMINO EL TRABAJO QUE HE EMPEZADO -----
180. ME GUSTAN LAS INSTRUCCIONES CLARAS -----
ME GUSTA TRABAJAR INTENSAMENTE -----
81. PERSIGO AQUELLO QUE DESEO -----
SOY UN BUEN "DIRIGENTE" -----
82. HAGO QUE LOS DEMAS TRABAJEN MUCHO -----
SOY DESENFADADO SIN PRESIONES -----
- 83 TOMO DECISIONES RAPIDAS -----
HABLO DE PRISA -----
84. NORMALMENTE TRABAJO DE PRISA -----
HAGO EJERCICIO CON REGULARIDAD -----
85. NO ME GUSTA CONOCER GENTE -----
ME CANSO EN SEGUIDA -----
86. HAGO MUCHISIMOS AMIGOS -----
DEDICO MUCHO TIEMPO A PENSAR -----
87. ME GUSTA PENSAR SOBRE TEORIA -----
ME GUSTA TRABAJAR CON DETALLES -----
88. ME GUSTA TRABAJAR CON DETALLES -----
ME GUSTA ORGANIZAR MI TRABAJO -----
89. PONGO LAS COSAS EN SU SITIO -----
SIEMPRE SOY AGRADABLE, -----
90. ME GUSTA QUE ME DIGAN QUE HE DE HACER -----
TENGO QUE TERMINAR LO QUE HE EMPEZADO -----

Escribe la hora en que terminó. _____

ASEGURESE QUE HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS POR FAVOR,
COMPLETE LA INFORMACION PEDIDA EN LA PARTE INFERIOR DE LA
HOJA DE CONTESTACIONES.

CAPITULO VIII

APLICACIÓN DE ESTUDIOS PSICOMÉTRICOS

A continuación se presenta una aplicación de tres estudios psicométricos en una empresa que denominaremos A de E. de S.A., la cual requiere cubrir el puesto de jefe de crédito y cobranza; ya que se reclutó a tres aspirantes los cuales se les aplicó pruebas psicométricas tales como el TERMAN MERRIL que evalúa la inteligencia, (Ver anexo 1)., el inventario de percepción y preferencias de KOSTICK, que evalúa el estilo de trabajo, (Ver capítulo 6) y el K. MACHOVER, que evalúa la personalidad.

En el caso del MACHOVER, se les regala dos hojas en blanco y se les ordena que numeren las dos hojas, en la hoja número uno tienen que elaborar una figura humana lo más completa posible, al terminar esto; se les indica que en la hoja número dos, elaboren una figura humana del sexo opuesto al que dibujaron en la hoja número uno. Después que terminó se le indica que narre una historia o un cuento de acuerdo a la figura de la hoja número uno, que dibujó.

Las pruebas antes mencionadas se elaboraron el mismo día, al mismo tiempo, las mismas instrucciones y al finalizar se les hizo una entrevista personalizada para cada uno.

8.1. Estudio psicométrico No. 1

REPORTE DE ESTUDIO PSICOMETRICO

EMPRESA: A. de E., S.A.

MOTIVO DEL ESTUDIO: Aplicación para vacante laboral

PUESTO: Jefe de crédito y cobranza

I. FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE: JUAN PÉREZ.

EDAD: 38 años

ESCOLARIDAD: Profesional Técnico en Hotelería y Gastronomía.

FECHA Y LUGAR DE NAC: 8 diciembre de 1964. Morelia, Michoacán.

ESTADO CIVIL: Casado

DOMICILIO: Higuera nº 1, Fracc. Las Torres

TELEFONO: 3-123456 Cel. 44 31-1234567

II. EXPERIENCIA LABORAL:

ACTUALMENTE: Desempleado.

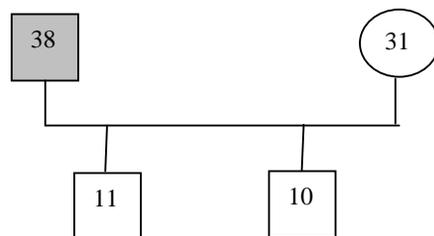
ANTERIORES:

Servicio P-A como Jefe de Facturación y cobranza desempeñando funciones de recuperación de cartera. Del 2000 a 2006

En la S.C.O.P como jefe de laboratorio. Del 1998 a 2000

III. DATOS FAMILIARES

Actualmente vive con su Esposa e hijos; Su esposa "X" de 31 años, quien se dedica al comercio, Sus hijos son: "L" Pérez, Estudiante de 11 años y "P" Pérez, Estudiante de 10 años.



IV. PRUEBAS APLICADAS

TERMAN MERRIL
KOSTIC
K. MACHOVER

INTELIGENCIA
ESTILO DE TRABAJO
PERSONALIDAD

V. NIVEL INTELECTUAL

Esta prueba evalúa el Coeficiente Intelectual a nivel General, entendida como la capacidad de resolver problemas así como la Capacidad de Aprendizaje a través de 10 subescalas.

Los resultados obtenidos por el candidato fueron los siguientes:

El aspirante posee un coeficiente intelectual (C.I.) de **97**, es decir que tiene un nivel intelectual TÉRMINO MEDIO, o común a la mayoría de las personas. Y su capacidad de aprendizaje (C.A) es **116**, es decir que tiene un nivel de aprendizaje TÉRMINO MEDIO BAJO, por lo que Juan aprender las actividades requeridas de su puesto con un poco más de tiempo que la mayoría.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14-16	10-11	25-30	16-18	11-12	17-20	17-20	15-17	16-18	10-11	De 121 a 130	TERMINO SUPERIOR
11-3	8-9	19-24	13-15	08-10	13-16	13-16	12-14	13-15	8-9	De 111 a 120	TERMINO MEDIO ALTO
7-10	5-7	13-18	8-11	5-7	9-12	9-12	7-11	8-11	5-7	De 90 a 110	TERMINO MEDIO
4-6	3-4	7-12	4-7	2-4	5-8	5-8	4-6	4-7	3-4	De 80 a 89	TERMINO MEDIO BAJO
0-3	0-2	0-6	0-3	0-1	0-4	0-4	0-3	0-3	0-2	De 70 a 79	TERMINO DEFICIENTE

Conceptos de cada serie:

1. Conocimientos
2. Comprensión
3. Significado de palabras
4. Seriación lógica
5. Aritmética
6. Juicio práctico
7. Analogías
8. Ordenamiento de frases
9. Clasificación
10. Seriación.

VI. ESTILO DE TRABAJO

KOSTIC

Este instrumento nos ayuda a evaluar al candidato con respecto a su: Energía, Liderazgo, Modo de Vida, Sociabilidad, Adaptación al Trabajo, Naturaleza Emocional y Subordinación, por medio de 20 subescalas.

Los resultados obtenidos por el candidato, son descritos a continuación, de acuerdo con 2 niveles, Prefiere, y rechaza:

El candidato **Prefiere:**

<p><u>Facilidad para tomar decisiones</u> I 9, 8, (7), Es optimista, agresivo, entusiasta, rápido en dar respuestas y presiona para acelerar la toma de decisiones. Está dispuesto a tener una oportunidad y toma decisiones con facilidad.</p>	<p>I 9, (8) Es una persona impulsiva que puede convertirse en mentalmente sobre activo y toma de decisiones apresuradas. Da mayor atención a la rapidez de la respuesta que a la exactitud de la misma. Con frecuencia se impacienta.</p>
<p><u>Tipo organizado</u> C 9, (8) Es una persona que estructura las cosas y es agradable estar con ella porque es pulcra, ordenada y cuidadosa de mantener las cosas en su lugar. Siente mucho orgullo por un trabajo bien organizado.</p>	<p>C 9, (8) Tiende a ser muy terco y rígido. Puede ser tan ordenado que llega al grado de interferir con su eficiencia. Puede emplear demasiado tiempo en organizar superficialmente y muy poco tiempo en trabajar creativamente.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Necesidad de logro</u></p> <p>A 9,8,7, (6)</p> <p>Es una persona ambiciosa. tiene iniciativa. con gran necesidad de obtener logros. Fija estándares altos para si mismo y para los demás, le gusta el trabajo con retos y tiene deseo de ser el mejor.</p>	<p>A 9, 8, (7)</p> <p>Tiende a estar descontento porque se fija niveles de altura que nunca puede alcanzar. Puede irritar a otras personas con sus expectativas, que usualmente no son altas. El supervisor puede encontrar dificultad para satisfacerlo. Desea reconocimientos, aumentos y promociones.</p>
<p><u>Necesidad de terminar la tarea</u></p> <p>N 9, 8, 7, (6)</p> <p>La puntuación de N alta representa el fuerte deseo del examinado (y en algunas ocasiones, aún el apremio), para terminar el trabajo. Es confiable porque tiene un fuerte compromiso de terminar el trabajo que empieza. Con frecuencia prefiere hacer un trabajo a la vez. Dejar un trabajo sin terminar le produce insatisfacción.</p>	<p>N 9,8, (7)</p> <p>Tiene la mente en una sola dirección. Tiene poca visión y tiende a ser obstinado en sus convicciones. Ya sea confiable o no, tiene dificultad en deshacerse de lo que esta haciendo. El de puntuación alta (9), tiene el apremio de de terminar lo que inicia y puede repasar las posibles salidas.</p>

El candidato rechaza:

<p><u>Requiere pertenecer al grupo</u></p> <p>B 0, (1), (2) Puede hacer frente a un grupo y pensar independientemente de él. La presión que el grupo ejerce no le convence con facilidad. Deben presentársele argumentos de peso.</p>	<p>B 0,(1) Es básicamente un lobo solitario. No es sensitivo a las actividades y sentimientos del grupo.</p>
<p><u>actividad de liderazgo</u></p> <p>L 0, (2), (1) No es altamente competitivo. Puede estar contento de permanecer como trabajador y por lo tanto está hecho para un trabajo en el no haya expectativas por el liderazgo</p>	<p>L 0, (2), (1) Tiene un complejo de inferioridad en función del liderazgo. No se ve a sí mismo como un líder. No es dominante ni seguro.</p>
<p><u>Necesidad da apoyo del supervisor</u></p> <p>F 0, (1), (2) No necesita ningún empuje de su jefe. Es motivado por el trabajo, no por la "palmada en la espalda" de su jefe.</p>	<p>F 0, (1). (2) Tiende a ser rebelde, está pronto a retar a la autoridad y bajarla del pedestal</p>
<p><u>Extensión social</u></p> <p>S 0, (1), (2) Es un ganador, un trabajador que dirige bien la energía. Requiere pertenecer al grupo</p>	<p>S O, (1). (2) A menudo no tiene tacto social. Es un introvertido y se siente torpe socialmente.</p>

VII.- PERSONALIDAD.

Los resultados que arrojaron la prueba de K. Machover, describen que es una persona insegura de si misma, que requiere de pertenencia propia para poder relacionar con los demás, se frustra con facilidad, y al mismo tiempo requiere de afectos para poderse sentir satisfecho.

En algunas ocasiones, puede ser impulsiva, debido a la insatisfacción que le produce al no lograr sus objetivos o retos que se haya propuesto y crea un sentimiento de culpa.

Por otra parte, es una persona que le gusta trabajar arduamente, y que le gusta agradar a sus superiores, es confiable, ordena y discreta.

VIII. CONCLUSIONES.

Este candidato se apega parcialmente a los requisitos del perfil solicitado. Se recomienda entrevistarle de manera profunda verificando su desempeño anterior y sus motivaciones laborales a fin de garantizar una adecuada estabilidad y satisfacción en su trabajo.

ATENTAMENTE:

Jefe de reclutamiento y selección,

Morelia, Mich. 2007

8.2. Estudio Psicométrico No. 2

REPORTE DE ESTUDIO PSICOMETRICO

EMPRESA: A. de E., S.A.

MOTIVO DEL ESTUDIO: Aplicación para vacante laboral

PUESTO: Jefe de crédito y cobranza

I. FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE: PEDRO LOPEZ.

EDAD: 32 años

ESCOLARIDAD: Contador Publico

FECHA Y LUGAR DE NAC: 12 Agosto de 1970. Morelia, Michoacán.

ESTADO CIVIL: Casado

DOMICILIO: Yucatán 546, Fracc. Las nuves

TELEFONO: 3-654321 Cel. 44 31-1987654

II. EXPERIENCIA LABORAL:

ACTUALMENTE: Desempleado.

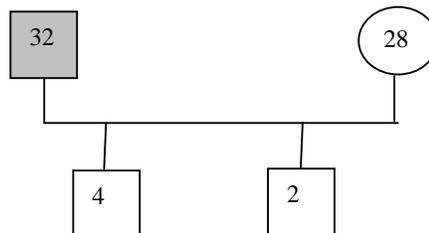
ANTERIORES:

Empresa "A" como Jefe de Facturación y cobranza desempeñando funciones de recuperación de cartera. Del 2001 a 2007

En la Empresa "B" como jefe de relaciones públicas. Del 1998 a 2001

III. DATOS FAMILIARES

Actualmente vive con su Esposa e hijos; Su esposa "X" de 28 años, quien se dedica al hogar, Sus hijos son: "L" López, de 4 años, y "R" de 2 años.



IV. PRUEBAS APLICADAS

TERMAN MERRIL
KOSTIC
K. MACHOVER

INTELIGENCIA
ESTILO DE TRABAJO
PERSONALIDAD

V. NIVEL INTELECTUAL

Esta prueba evalúa el Coeficiente Intelectual a nivel General, entendida como la capacidad de resolver problemas así como la Capacidad de Aprendizaje a través de 10 subescalas.

Los resultados obtenidos por el candidato fueron los siguientes:

El aspirante posee un coeficiente intelectual (C.I.) de **111**, es decir que tiene un nivel intelectual TÉRMINO MEDIO ALTO, a la mayoría de las personas. Y su capacidad de aprendizaje (C.A) es **163**, es decir que tiene un nivel de aprendizaje TÉRMINO MEDIO ALTO, por lo que Pedro aprende las actividades requeridas de su puesto con un poco menos de tiempo que la mayoría.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14-16	10-11	25-30	16-18	11-12	17-20	17-20	15-17	16-18	10-11	De 121 a 130	TERMINO SUPERIOR
11-3	8-9	19-24	13-15	08-10	13-16	13-16	12-14	13-15	8-9	De 111 a 120	TERMINO MEDIO ALTO
7-10	5-7	13-18	8-11	5-7	9-12	9-12	7-11	8-11	5-7	De 90 a 110	TERMINO MEDIO
4-6	3-4	7-12	4-7	2-4	5-8	5-8	4-6	4-7	3-4	De 80 a 89	TERMINO MEDIO BAJO
0-3	0-2	0-6	0-3	0-1	0-4	0-4	0-3	0-3	0-2	De 70 a 79	TERMINO DEFICIENTE

Conceptos de cada serie:

11. Conocimientos
12. Comprensión
13. Significado de palabras
14. Seriación lógica
15. Aritmética
16. Juicio práctico
17. Analogías
18. Ordenamiento de frases
19. Clasificación
20. Seriación.

VI. ESTILO DE TRABAJO

KOSTIC

Este instrumento nos ayuda a evaluar al candidato con respecto a su: Energía, Liderazgo, Modo de Vida, Sociabilidad, Adaptación al Trabajo, Naturaleza Emocional y Subordinación, por medio de 20 subescalas.

Los resultados obtenidos por el candidato, son descritos a continuación, de acuerdo con 2 niveles, Prefiere, y rechaza:

El candidato **Prefiere:**

<p><u>Actividad de liderazgo</u> L 9, 8. (7), (6) Esta persona tiene confianza, se apoya dé liderazgo. Se tiene tanta confianza que no compite con sus subordinados, sino que se siente en libertad de ayudarlas.</p>	<p>L 9. (8) Le interesa más la imagen y el status dentro del grupo que el interactuar con más eficiencia. Con frecuencia es un individuo ostentoso con exceso de confianza.</p>
<p><u>Tipo organizado</u> C 9, (8) Es una persona que estructura las cosas y es agradable estar con ella porque es pulcra, ordenada y cuidadosa de mantener las cosas en su lugar. Siente mucho orgullo por un trabajo bien organizado.</p>	<p>C 9, (8) Tiende a ser muy terco y rígido. Puede ser tan ordenado que llega al grado de interferir con su eficiencia. Puede emplear demasiado tiempo en organizar superficialmente y muy poco tiempo en trabajar creativamente.</p>

<p><u>Necesidad de terminar la tarea</u></p> <p>N 9, 8, 7, (6) La puntuación de N alta representa el fuerte deseo del examinado (y en algunas ocasiones, aún el apremio), para terminar el trabajo. Es confiable porque tiene un fuerte compromiso de terminar el trabajo que empieza. Con frecuencia prefiere hacer un trabajo a la vez. Dejar un trabajo sin terminar le produce insatisfacción.</p>	<p>N 9,8, (7) Tiene la mente en una sola dirección. Tiene poca visión y tiende a ser obstinado en sus convicciones. Ya sea confiable o no, tiene dificultad en deshacerse de lo que esta haciendo. El de puntuación alta (9), tiene el apremio de de terminar lo que inicia y puede repasar las posibles salidas.</p>
<p><u>Facilidad para tomar decisiones</u></p> <p>I 9, 8, (7), Es optimista, agresivo, entusiasta, rápido en dar respuestas y presiona para acelerar la toma decisiones. Está dispuesto a tener una oportunidad y toma decisiones con facilidad.</p>	<p>I 9, (8) Es una persona impulsiva que puede convertirse en mentalmente sobre activo y toma de decisiones apresuradas. Da mayor atención a la rapidez de la respuesta que a la exactitud de la misma. Con frecuencia se impacienta.</p>
<p><u>Requiere ser notificado</u></p> <p>X 9, 8, 7, (6), (5) Tiene orgullo de si mismo y de su estilo. Puede ser efectivo en grupos cuando no se muestre demasiado exhibicionista.</p>	<p>X 9,8,7, (6) Es un exhibicionista. Hace las cosas para causar buena impresión, más que para ser efectivo.</p>

El candidato rechaza:

<p><u>Necesidad da apoyo del supervisor</u></p> <p>F 0, (1), (2) No necesita ningún empuje de su jefe. Es motivado por el trabajo, no</p>	<p>F 0, (1). (2) Tiende a ser rebelde, está pronto a</p>
---	---

por la "palmada en la espalda" de su jefe.	retar a la autoridad y bajarla del pedestal
<p><u>Interés en trabajo con detalles</u></p> <p>D 0,(1) Puede ser un delegador y diferenciar detalles importantes de los no importantes.</p>	<p>D 0, (1) No disfruta los detalles y por lo tanto, puede tratar de evitarlos cuando pudiera ser ineficiente.</p>
<p><u>Estado defensivo agresividad / pasividad</u></p> <p>K 0, 1, 2, (3) Puede ver las cosas desde una posición elevada y objetiva y no le gusta lastimar a nadie.</p>	<p>K 0,1 Es un introvertido emocionalmente que trata de embotellar sus sentimientos y tiene problema para enfrentarse a los conflictos.</p>
<p><u>Necesidad de reglas y supervisión</u></p> <p>W 0, (1) Es autónomo. Está "dirigido hacia metas más que "orientado al trabajo, Quiere saber qué debe hacerse, no cómo debe hacerse.</p>	<p>W 0, (1) Tiene dificultad en seguir las reglas exactamente en la forma en que están establecidas. Le gusta ir y venir a su antojo.</p>

VII.- PERSONALIDAD.

Los resultados que arrojaron la prueba de K. Machover, describen que es una persona segura de si misma, que no requiere de ningún empuje para poder tomar sus propias decisiones, lo contra producido puede ser que llegue a desplazar a otros para poderse minscuir con otras funciones que no le corresponden, se le tiene que decir que tiene que hacer y que no hacer.

En algunas ocasiones, puede ser extrovertido, debido a que quiere llamar la atención de sus compañeros, el cual puede afectar las relaciones laborales.

Por otra parte, es un gran líder que le gusta trabajar arduamente, y que le gusta agradar a sus superiores, es confiable, ordena y discreta.

VIII. CONCLUSIONES.

Este candidato se apega a los requisitos del perfil solicitado. Se recomienda darle seguimiento y capacitación laboral, a fin de garantizar una adecuada estabilidad y satisfacción en su trabajo.

ATENTAMENTE:

Jefe de reclutamiento y selección,

Morelia, Mich. 2007

8.3. Estudio Psicométrico No. 3

REPORTE DE ESTUDIO PSICOMETRICO

EMPRESA: A. de E., S.A.

MOTIVO DEL ESTUDIO: Aplicación para vacante laboral

PUESTO: Jefe de crédito y cobranza

I. FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE: LUIS SÁNCHEZ.

EDAD: 30 años

ESCOLARIDAD: INGENIERO INDUSTRIAL

FECHA Y LUGAR DE NAC: 19 de Febrero de 1977. Morelia, Michoacán.

ESTADO CIVIL: Casado

DOMICILIO: Fuentes 820, Fracc. Las islas

TELEFONO: 3-098732 Cel. 44 30987621

II. EXPERIENCIA LABORAL:

ACTUALMENTE: Desempleado.

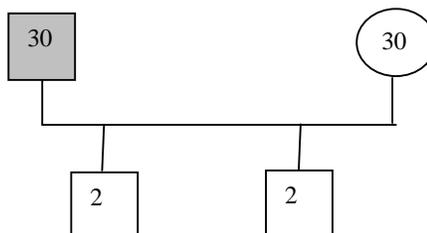
ANTERIORES:

Empresa "Z" como Jefe de Facturación y cobranza desempeñando funciones de recuperación de cartera. Del 2000 a 2007

En la Empresa "W" como jefe de relaciones Industriales. Del 1999 a 2000

III. DATOS FAMILIARES

Actualmente vive con su Esposa e hijos; Su esposa "X" de 30 años, quien se dedica al hogar, Sus hijos son: "S", de 2 años, y "R" de 2 meses.



IV. PRUEBAS APLICADAS

TERMAN MERRIL
KOSTIC

INTELIGENCIA
ESTILO DE TRABAJO

V. NIVEL INTELECTUAL

Esta prueba evalúa el Coeficiente Intelectual a nivel General, entendida como la capacidad de resolver problemas así como la Capacidad de Aprendizaje a través de 10 subescalas.

Los resultados obtenidos por el candidato fueron los siguientes:

El aspirante posee un coeficiente intelectual (C.I.) de **88**, es decir que tiene un nivel intelectual TÉRMINO MEDIO BAJO, menor a la mayoría de las personas. Y su capacidad de aprendizaje (C.A) es **90**, es decir que tiene un nivel de aprendizaje TÉRMINO BAJO, por lo que Luis aprende las actividades requeridas de su puesto en mucho más tiempo que la mayoría.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14-16	10-11	25-30	16-18	11-12	17-20	17-20	15-17	16-18	10-11	De 121 a 130	TERMINO SUPERIOR
11-3	8-9	19-24	13-15	08-10	13-16	13-16	12-14	13-15	8-9	De 111 a 120	TERMINO MEDIO ALTO
7-10	5-7	13-18	8-11	5-7	9-12	9-12	7-11	8-11	5-7	De 90 a 110	TERMINO MEDIO
4-6	3-4	7-12	4-7	2-4	5-8	5-8	4-6	4-7	3-4	De 80 a 89	TERMINO MEDIO BAJO
0-3	0-2	0-6	0-3	0-1	0-4	0-4	0-3	0-3	0-2	De 70 a 79	TERMINO DEFICIENTE

Conceptos de cada serie:

21. Conocimientos
22. Comprensión
23. Significado de palabras
24. Seriación lógica
25. Aritmética
26. Juicio práctico
27. Analogías
28. Ordenamiento de frases
29. Clasificación
30. Seriación.

VI. ESTILO DE TRABAJO

KOSTIC

Este instrumento nos ayuda a evaluar al candidato con respecto a su: Energía, Liderazgo, Modo de Vida, Sociabilidad, Adaptación al Trabajo, Naturaleza Emocional y Subordinación, por medio de 20 subescalas.

Los resultados obtenidos por el candidato, son descritos a continuación, de acuerdo con 2 niveles, Prefiere, y rechaza:

El candidato **Prefiere:**

<p style="text-align: center;"><u>Tipo organizado</u></p> <p>C 9, (8) Es una persona que estructura las cosas y es agradable estar con ella porque es pulcra, ordenada y cuidadosa de mantener las cosas en su lugar. Siente mucho orgullo por un trabajo bien organizado.</p>	<p>C 9, (8) Tiende a ser muy terco y rígido. Puede ser tan ordenado que llega al grado de interferir con su eficiencia. Puede emplear demasiado tiempo en organizar superficialmente y muy poco tiempo en trabajar creativamente.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Requiere ser notificado</u></p> <p>X 9, 8, 7, (6), (5) Tiene orgullo de si mismo y de su estilo. Puede ser efectivo en grupos cuando no se muestre demasiado exhibicionista.</p>	<p>X 9,8,7, (6) Es un exhibicionista. Hace las cosas para causar buena impresión, más que para ser efectivo.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Necesidad da apoyo del supervisor</u></p> <p>F 9, 8, (7) Es un hombre bueno, leal, de compañía. Es sensible a cómo se siente la gente y tiene buenos conocimientos en cuanto a lo que se dice y se siente.</p>	<p>F 9, (8) No está preocupado en cuanto a agradar a su jefe. Raras veces toma la posición de estar fuertemente en contra de una posición.</p>

El candidato rechaza:

<p><u>Requiere acercamiento y afecto</u></p> <p>O 0,1, (2) Es muy analítico en su manera de pensar. Tiende a ser imparcial.</p>	<p>O 0,(1) Se resiste a intimar con las personas. Sería incompatible con puntuaciones altas en esta letra.</p>
<p><u>Necesidad da apoyo del supervisor</u></p> <p>F 0, (1), (2) No necesita ningún empuje de su jefe. Es motivado por el trabajo, no por la "palmada en la espalda" de su jefe.</p>	<p>F 0, (1). (2) Tiende a ser rebelde, está pronto a retar a la autoridad y bajarla del pedestal</p>
<p><u>Estado defensivo agresividad / pasividad</u></p> <p>K 0, 1, 2, (3) Puede ver las cosas desde una posición elevada y objetiva y no le gusta lastimar a nadie.</p>	<p>K 0,1 Es un introvertido emocionalmente que trata de embotellar sus sentimientos y tiene problema para enfrentarse a los conflictos.</p>
<p><u>Necesidad de reglas y supervisión</u></p> <p>W 0, (1) Es autónomo. Está "dirigido hacia metas más que "orientado al trabajo, Quiere saber qué debe hacerse, no cómo debe hacerse.</p>	<p>W 0, (1) Tiene dificultad en seguir las reglas exactamente en la forma en que están establecidas. Le gusta ir y venir a su antojo.</p>

VII.- PERSONALIDAD.

Los resultados que arrojaron la prueba de K. Machover, describen que es una persona la que se le tiene que presionar para obtener resultados tangibles, ya que no interactúa con

las demás personas, ni con sus ideales, para el logro de un fin en común, es una persona egoísta que piensa solamente en si misma y no logra acoplarse en equipo.

En algunas ocasiones, puede ser posesiva con personas que rodeen su espacio ya que tiene un grado de inferioridad y teme que sea descubierto.

Tiene mucha imaginación, es un soñador, requiere de la ayuda de otros para poder realizar su trabajo.

Por otra parte, le gusta trabajar arduamente, y le gusta recibir ordenes , es tranquila, ordena y seria.

VIII. CONCLUSIONES.

Este candidato tiene pocos requisitos del perfil solicitado. Se recomienda descartarlo ya que no cumple con el perfil y podría causar conflictos en el futuro de las relaciones laborales.

ATENTAMENTE:

Jefe de reclutamiento y selección.

Morelia, Mich. 2007.

8.4. Resultados.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las pruebas psicométricas de los tres candidatos.

I.-TERMAN MERRIL: (inteligencia)

CANDIDATO N° 1

El candidato posee un coeficiente intelectual TÉRMINO MEDIO, o común a la mayoría de las personas, y una capacidad de aprendizaje TÉRMINO MEDIO BAJO, por lo que aprender le cuesta un poco más de tiempo que la mayoría de las personas.

CANDIDATO N° 2

El candidato posee un coeficiente intelectual TÉRMINO MEDIO ALTO, a la mayoría de las personas, y una capacidad de aprendizaje TÉRMINO MEDIO ALTO, por lo que aprender no le cuesta más tiempo que la mayoría de las personas.

CANDIDATO N° 3

El candidato posee un coeficiente intelectual TÉRMINO MEDIO BAJO, menor a la mayoría de las personas y una capacidad de aprendizaje TÉRMINO MEDIO BAJO, por lo que aprender le cuesta un poco más de tiempo que la mayoría de las personas.

II.- KOSTIC (Estilo de trabajo)

CANDIDATO N° 1

El candidato prefiere: (Puntajes Positivos)

- Facilidad para tomar decisiones
- Tipo organizado
- Necesidad de logro
- Necesidad de terminar la tarea

El candidato rechaza: (Puntajes Negativos)

- Requiere pertenecer al grupo
- Actividad de liderazgo
- Necesidad de apoyo del supervisor
- Extensión social

CANDIDATO N° 2

El candidato prefiere (Puntajes Positivos)

- Actividad de liderazgo
- Tipo organizado
- Necesidad de terminar la tarea
- Facilidad de tomar decisiones
- Requiere ser notificado

El candidato rechaza: (Puntajes Negativos)

- Necesidad de apoyo del supervisor
- Interés en trabajo con detalles
- Estado defensivo agresividad/ pasividad
- Necesidad de reglas y supervisión

CANDIDATO N° 3

El candidato prefiere: (Puntajes Positivos)

- Tipo organizado
- Requiere ser notificado
- Necesidad de apoyo del supervisor

El candidato rechaza: (Puntajes Negativos)

- Requiere acercamiento y afecto
- Necesidad de apoyo del supervisor
- Estado defensivo agresividad/pasividad
- Necesidad de reglas y supervisión.

III.- K. MACHOVER (Personalidad)

CANDIDATO N° 1

Los resultados que arrojaron la prueba de K. Machover, describen que es una persona insegura de si misma, que requiere de pertenencia propia para poder relacionar con los demás, se frustra con facilidad, y al mismo tiempo requiere de afectos para poderse sentir satisfecho.

En algunas ocasiones, puede ser impulsiva, debido a la insatisfacción que le produce al no lograr sus objetivos o retos que se haya propuesto y crea un sentimiento de culpa.

Por otra parte, es una persona que le gusta trabajar arduamente, y que le gusta agradar a sus superiores, es confiable, ordena y discreta.

CANDIDATO N° 2

Los resultados que arrojaron la prueba de K. Machover, describen que es una persona segura de si misma, que no requiere de ningún empuje para poder tomar sus propias decisiones, lo contra producido puede ser que llegue a desplazar a otros para poderse minscuir con otras funciones que no le corresponden, se le tiene que decir que tiene que hacer y que no hacer.

En algunas ocasiones, puede ser extrovertido, debido a que quiere llamar la atención de sus compañeros, el cual puede afectar las relaciones laborales.

Por otra parte, es un gran líder que le gusta trabajar arduamente, y que le gusta agradar a sus superiores, es confiable, ordena y discreta.

CANDIDATO N° 3

Los resultados que arrojaron la prueba de K. Machover, describen que es una persona la que se le tiene que presionar para obtener resultados tangibles, ya que no interactúa con las demás personas, ni con sus ideales, para el logro de un fin en común, es una persona egoísta que piensa solamente en si misma y no logra acoplarse en equipo.

En algunas ocasiones, puede ser posesiva con personas que rodeen su espacio ya que tiene un grado de inferioridad y teme que sea descubierto.

Tiene mucha imaginación, es un soñador, requiere de la ayuda de otros para poder realizar su trabajo.

Por otra parte, le gusta trabajar arduamente, y le gusta recibir ordenes , es tranquila, ordena y seria.

En conclusión, los resultados obtenidos fueron muy notables ya que después de un estudio minucioso, se determinó que el candidato al puesto Pedro López, (estudio psicométrico No.2)., cumple con los requisitos del perfil del puesto, ya que obtuvo la mayoría de aciertos estimados.

En el caso de Juan Pérez, (estudio psicométrico No.1) y Luís Sánchez, (estudio Psicométrico No.3); les hizo falta algunos requisitos que requería el perfil y dado que obtuvieron puntajes muy bajos en lagunas áreas importantes para cada actividad.

Todo esto se entrega al departamento correspondiente, para que a su vez se tome la decisión adecuada de acuerdo a las sugerencias y conclusiones obtenidas, para tal efecto.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La selección y la evaluación del talento humano, es una alternativa para el proceso de selección y la evaluación del desempeño del talento humano, que práctica el profesional de recursos humanos, en las diversas actividades que realiza en el departamento de recursos humanos de una organización. Y de él depende el buen funcionamiento de las estrategias que utilice en los empleados o posibles empleados para descubrir su talento humano, y así, ocupar un puesto adecuado al perfil que la empresa necesita.

Para que una empresa sea competitiva en éste mundo globalizado, es necesario que las organizaciones y los profesionales de recursos humanos, vean sus ojos en sus empleados y en sus sistemas de captación de talento ya que es un factor importante, para afrontar los retos que se presentan en el futuro.

Todo empleado debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber como marcha el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

Es importante que el talento humano se capacite constantemente de acuerdo a las necesidades de la organización y los empleados para que se tenga mayor aprovechamiento de los recursos, ya que los empleados en su mayoría son la base de los resultados obtenidos en una organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ulrich Dave. *Recursos Humanos Champions*, 1ª. Ed. 5ª. Reimp. Buenos Aires Granica, 2004.
2. Arias Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*, trillas. México 1994.
3. Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos Humanos*. 5ª. Edición. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Santa Fe de Bogotá Colombia. 2000.
4. Chiavenato Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. Bogotá. 2002.
5. Mendoza Núñez Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Trillas. México 1982
6. Mendoza Núñez Alejandro. *Capacitación para la calidad y la productividad*. Trillas. México 1985
7. Nava Corchado y Cols. *Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación*, Armo México 1979
8. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de recursos humanos*, Tomson editores, México 1999
9. Dessler, Gary. *Administración de personal*. Ed. Prentice-Hall Latinoamericana. México 1996
10. UCECA, *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*, serie técnica, num. 1 Editorial Popular de los trabajadores, México 1979
11. <http://www.diccionarios.com/cgi-bin/dgle.php>
12. Vera Carranza Clemente, *Inventario de percepción y preferencias de Kostick. Manual moderno*.
13. BRUNET, I. Y GALEANA, E. (2005): *Sistemas de administración empresarial*. GASGA-SIECO. MEXICO.

ANEXOS

ANEXO # 1

	SERIE	TIEMPOS EN MINUTOS
1	INFORMACIÓN O CONOCIMIENTOS	2
2	COMPRESIÓN	2
3	SIGNIFICADO DE PALABRAS	2
4	SERIACIÓN LOGICA	3
5	ARITMETICA	5
6	JUICIO PRÁCTICO	2
7	ANALOGÍAS	2
8	ORDENAMIENTO DE FRASES	3
9	CLASIFICACIÓN	2
10	SERIACIÓN	4

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

CUADERNILLO DE SERIES

INSTRUCCIONES:

Esta es una prueba de habilidad mental, la cual contiene 10 series de ejercicios diferentes, cada uno de ellos con un límite de tiempo.

Lea cuidadosamente las instrucciones para resolver cada serie y asegúrese antes de iniciar de haberlas comprendido.

Iniciando la prueba no se le podrá contestar ninguna pregunta, se le dará la señal de inicio y terminación de cada ejercicio. Trabaje lo más rápido que pueda y trate de no cometer errores, cerciórese de que el número de pregunta corresponda al número del espacio en donde marcará su respuesta.

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

S E R I E I

INSTRUCCIONES:

Ponga en la hoja de respuestas la letra correspondiente a la palabra que complete correctamente la oración, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

El iniciador de nuestra guerra de independencia fue: (d)

(a) Morelos (b) Zaragoza (C) Iturbide (d) Hidalgo

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE I

1. La gasolina se extrae:
(a) granos (b) petróleo (c) trementina (d) semillas
2. Una tonelada tiene:
(a) 1,000 (b) 2,000 (c) 3,000 (d) 4,000 Kg,
3. La mayoría de nuestras exportaciones salen por:
(a) Mazatlán (b) Acapulco (c) Progreso (d) Veracruz
4. El nervio óptico sirve para:
(a) ver (b) oír (c) probar (d) sentir
5. El café es una especie de:
(a) corteza (b) fruto (c) hojas (d) raíz
6. El jamón es carne de:
(a) carnero (b) vaca (c) gallina (d) cerdo
7. La laringe está en:
(a) abdomen (b) cabeza (c) garganta (d) espalda
8. La guillotina causa:
(a) muerte (b) enfermedad (c) fiebre (d) malestar
9. la grúa se usa para:
(a) perforar (b) cortar (c) levantar (d) exprimir
10. Una figura de seis lados se llama:
(a) pentágono (b) paralelogramo (c) hexágono (d) trapecio
11. El kilowat mide:
(a) lluvia (b) viento (c) electricidad (d) presión
12. La pauta se usa en:
(a) agricultura (b) música (c) fotografía (d)
estenografía
13. Las esmeraldas son:
(a) azules (b) verdes (c) rojas (d) amarillas
14. El metro es aproximadamente igual a:
(a) pie (b) yarda (c) pulgada (d) millas
15. Las esponjas se obtienen de:
(a) animales (b) hierbas (c) bosques (d) minas
16. Fraude es un término usado en:
(a) medicina (b) teología (c) leyes (d) pedagogías

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE II

INSTRUCCIONES:

Lea cada cuestión y anote la letra correspondiente a la mejor respuesta, tal como lo muestra el ejemplo:

EJEMPLO:

¿Por qué compramos relojes? Porque:

- a) Nos gusta oírlos sonar
- b) Tiene manecillas
- c) Nos indican las horas.

(c)

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE II

1. Si la tierra estuviera mas cerca del sol:
 - a) Las estrellas desaparecerían
 - b) Los meses serían mas largos
 - e) La tierra estaría mas caliente

2. Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de acero porque:
 - a) El acero es fuerte
 - b) Se corta fácilmente
 - e) Sus frenos no son buenos

3. Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque:
 - a) Tiene más ruedas
 - b) Es más pesado
 - c) Sus frenos no son buenos

4. El dicho "A golpecitos se derriba un roble", quiere decir:
 - a) Que los robles son débiles
 - b) Que son mejores los golpes pequeños
 - c) Que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes

5. El dicho "Una olla vigilada nunca hierve", quiere decir:
 - a) Que no debemos vigilar cuando esta en el fuego
 - b) Que tarda en hervir
 - c) Que el tiempo se alarga cuando esperamos algo

6. El dicho "Siembra pasto mientras haya sol", quiere decir:
 - a) Que el pasto se siembra en el verano
 - b) Que debemos aprovechar nuestras oportunidades
 - c) Que el pasto no debe cortarse en la noche

7. El dicho "Zapatero a tus zapatos", quiere decir:

- a) Que un zapatero no debe abandonar sus zapatos
- b) Que los zapateros no deben estar ociosos
- c) Que debemos trabajar en los que podamos hacer mejor

8. El dicho "La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo", quiere decir:

- a) Que el palo sirve para apretar
- b) Que las cuñas siempre son de madera
- c) Nos exigen más las personas que nos conocen

9. Un acorazado de acero flota porque:

- a) La maquina lo hace flotar
- b) Porque tiene grandes espacios huecos
- e) Contiene algo de madera

10. Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque:

- a) Las alas ofrecen una amplia superficie ligera
- b) Mantienen el aire fuera del cuerpo
- c) Disminuye su peso

11. El dicho "una golondrina no hace verano", quiere decir:

- a) Que las golondrinas regresan en el verano
- b) Que un simple dato no es prueba suficiente
- c) Que los pájaros se agregan a nuestros placeres del verano

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE III

INSTRUCCIONES:

Cuando las dos palabras tengan igual significado ponga la letra **i** y cuando tengan significado opuesto, ponga la letra **o**

EJEMPLOS:

Tirar - Arrojar

i

Norte - Sur

o

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE III

1. salado - dulce
2. alegrarse - regocijarse
3. mayor - menor
4. pararse - sentarse
5. desperdiciar - aprovechar
6. conceder - negar
7. tónico-estimulante
8. rebajar - denigrar
9. prohibir - permitir
10. osado - audaz
11. arrebatado – prudente
12. obtuso- experto
13. inepto-experto
14. esquivar- rehuir
15. rebelarse-someterse
16. monotonía- variedad
17. confortar- consolar
18. expeler- retener
19. dócil-sumiso
20. transitorio- permanente
21. seguridad- riesgo
22. aprobar- objetar
23. expeler- arrojar
24. engaño-impostura
25. mitigar-apaciguar
26. incitar-aplacar
27. reverencia- veneración
28. sobriedad-frugalidad
29. aumentar-menguar
30. incitar- instigar

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE IV

INSTRUCCIONES:

Anote en la hoja de respuestas las letras correspondientes a las DOS palabras que indican algo que SIEMPRE tiene el sujeto, ANOTE SOLAMENTE DOS para cada renglón.

EJEMPLO:

Un hombre tiene siempre:

a) cuerpo b) gorra c) guantes d) boca e) dinero **(ad)**

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE IV

1. Un círculo tiene siempre:
a) altura b) circunferencia c) latitud d) longitud e) radio
2. Un pájaro tiene siempre.
a) huesos b) huevos c) pico d) nido e) canto
3. La música tiene siempre:
a) oyente b) piano c) ritmo d) sonido e) violín
4. Un banquete tiene siempre:
a) alimentos b) música c) personas d) discursos e) anfitrión
5. Un caballo tiene siempre:
a) arnés b) cascos c) herraduras d) establo e) cola
6. Un juego tiene siempre:
a) cartas b) multas c) jugadores d) castigos e) reglas
7. un objeto tiene siempre:
a) calor b) tamaño c) sabor d) valor e) peso
8. Una conversación tiene siempre:
a) acuerdos b) personas c) preguntas d) ingenio e) palabras
9. Una deuda implica siempre:
a) acreedor b) deudor c) interés d) hipoteca e) pago
10. Un ciudadano tiene siempre:
a) país b) ocupación c) derechos d) propiedad e) voto
11. Un museo tiene siempre:
a) animales b) orden c) colecciones d) minerales e) visitantes
12. Un compromiso implica siempre:
a) obligación b) acuerdo c) amistad d) respeto e) satisfacción
13. Un bosque tiene siempre:
a) animales b) flores c) sombras d) maleza e) árboles
14. Los obstáculos tienen siempre:
a) dificultad b) desaliento c) fracaso d) impedimento e) estímulo
15. El aborrecimiento implica siempre:
a) aversión b) desagrado c) temor d) ira e) timidez
16. Una revista tiene siempre:
a) anuncios b) papel c) fotografía d) grabados e) impresión
17. La controversia implica siempre.
a) argumentos b) desacuerdos c) aversión d) público e) resumen
18. Un barco tiene siempre:
a) maquinaria b) cañones c) quilla d) timón e) velas

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE V

INSTRUCCIONES:

Encuentre las respuestas lo más pronto posible. Escríbalas en la hoja de respuesta.

Use el reverso de la hoja de respuestas para hacer las operaciones.

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE V

1. A 2 por 5 centavos, ¿cuántos lápices puede comprarse con 50 centavos?
2. ¿Cuántas horas tardará un automóvil en recorrer 660 kilómetros a una velocidad de 60 kilómetros por hora?
3. Si un hombre gana \$ 20.00 diarios y gasta \$ 14.00 ¿cuántos días tardará en ahorrar \$ 300.00?
4. Si 2 pasteles cuestan \$ 0.60 ¿cuántos centavos cuesta la sexta parte de un pastel? .
5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$, que 3×4 ?
6. ¿Cuánto es 16% de \$ 120.00?
7. El 4% de \$ 1,000.00 es igual al 8% de qué cantidad?
8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 mts. cúbicos. si tiene seis mts. de largo por cuatro de ancho, ¿cuál es su altura?
9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 mts. en 2 días, ¿cuántos hombres se necesitan para hacerlo en medio día?
10. A, tiene \$ 180.00: b, tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene a: y C $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B, ¿cuánto tienen todos juntos?
11. Si un hombre corre 100 mts. en 10 segundos, ¿cuántos metros recorrerá como promedio en $\frac{1}{5}$ segundos?
12. Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos ¿qué tanto por ciento de su sueldo ahorra?

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE VI

INSTRUCCIONES:

Anote la contestación correcta como lo muestran los ejemplos.

EJEMPLOS:

Se hace el carbón de madera?

SI

Tienen todos los hombres 1.70 metros de altura?

NO

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER

MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE VI

1. ¿La higiene es esencial para la salud?
2. ¿Los taquígrafos usan el microscopio?
3. ¿Los tiranos son justos con sus inferiores?
4. ¿Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad?
5. Las personas venerables son por lo común respetadas?
6. ¿Es el escorbuto un medicamento?
7. ¿Es la amonestación una clase de instrumento musical?
8. ¿Son los colores opacos preferidos para las banderas nacionales?
9. ¿Las cosas misteriosas son a veces pavorosas?
10. ¿Las personas conscientes cometen alguna vez errores?
11. ¿Son carnívoros los carneros?
12. ¿Se dan asignaturas a los caballos?
13. ¿Las cartas anónimas llevan alguna vez firma de quien las escribe?
14. ¿Son discontinuos los sonidos intermitentes?
15. ¿Las enfermedades estimulan el buen juicio?
16. ¿Son siempre perversos los hechos premeditados?
17. ¿El contacto social tiende a reducir la timidez?
18. ¿Son enfermas las personas que tienen mal carácter?
19. ¿Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia?
20. ¿Meticuloso quiere decir lo mismo que cuidadoso?

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE VII

INSTRUCCIONES.

Anote la contestación correcta como muestran los ejemplos:

EJEMPLOS:

El oído es a oír como el ojo es a:

a) mesa b) ver c) mano d) jugar **(b)**

El sombrero es a la cabeza como el zapato es a:

a) brazo b) abrigo c) pie d) pierna **(c)**

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE VII

1. ABRIGO es a USAR como el PAN es a:
a) comer b) hambre c) agua d) cocina
2. SEMANA es a MES como MES es a:
a) año b) hora c) minuto d) siglo
3. LEON es a ANIMAL como ROSA es a:
a) olor b) hoja c) planta d) espina
4. LIBERTAD es a INDEPENDENCIA como CAUTIVERIO es a:
a) negro b) esclavitud c) libre d) sufrir
5. DECIR es a DIJO como ESTAR es a:
a) cantar b) estuvo c) hablando d) cantó
6. LUNES es a MARTES como VIERNES es a:
a) semana b) jueves c) día d) sábado
7. PLOMO es a PESADO como CORCHO es a:
a) botella b) peso c) ligero d) flotar
8. EXITO es a ALEGRIA como FRACASO es a:
a) tristeza b) suerte c) fracasar d) trabajo
9. GATO es a TIGRE como PERRO es a:
a) lobo b) ladrido c) mordida d) agarrar
10. 4 es a 16 como 5 es a:
a) 7 b) 45 c) 35 d) 25
11. LLORAR es REIR como TRISTE es a:
a) muerte b) alegría c) mortaja d) doctor
12. VENENO es a MUERTE como ALIMENTO es a:
a) comer b) pájaro c) vida d) malo
13. 1 es a 3 como 9 es a:
a) 18 b) 27 c) 36 d) 45
14. ALIMENTO es a HAMBRE como AGUA es a:
a) beber b) claro c) sed d) puro
15. AQUI es a ALLI como ESTE es a:
a) éstos b) aquéllos c) ese d) entonces
16. TIGRE es a PELO como TRUCHA es a:
a) agua b) pez c) escama d) nadar
17. PERVERTIDO es a DEPRAVADO como INCORRUPTO es a:
a) patria b) orando c) sanción d) estudio
18. B es D como SEGUNDO es a:
a) tercero b) último c) cuarto d) posterior
19. ESTADO es a GOBERNADOR como EJERCITO es a:
a) marina b) soldado c) general d) sargento
20. SUJETO es a PREDICADO como NOMBRE es a:
a) pronombre b) adverbio c) verbo d) adjetivo

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE VIII

INSTRUCCIONES:

Las palabras de cada una de las operaciones siguientes están mezcladas, ordene cada una de las operaciones. Si el significado de la oración es VERDADERO, anote la letra "V" si el significado de la palabra es FALSO, anote la letra "F".

EJEMPLOS:

Oír son los para
oídos....."V"

Comer para pólvora la buena es "F"

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE VIII

1. Con crecen los niños edad la.....
2. Buena mar beber el para agua de es.....
3. Lo es paz la guerra opuesto la a
4. Caballos automóvil un que caminan los despacio más
5. Consejo a veces es bueno seguir un difícil.....
6. Cuatrocientos todos páginas contienen libros los
7. Crecen las que fresas el más roble
8. Verdadera comprada no puede amistad ser
9. Envidia la perjudiciales gula son y la
10. Nunca acciones premiadas las deben buena ser.....
11. Exteriores engañan nunca apariencias las nos.....
12. Nunca es hombre las que acciones demuestran un lo
13. Ciertas siempre muerte de causan clase enfermedades
14. Odio indeseable aversión sentimientos el son la y
15. Frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los.....
16. Una es sábana zarapes tan nunca los calienta como.....
17. Nunca que descuidados los tropiezos son.....

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE IX

INSTRUCCIONES:

Ponga la letra de la palabra que no corresponde con las demás del renglón,

EJEMPLO:

a) bala b) cañón c) pistola d) espada e) lápiz **(e)**

a) Canadá b) Sonora c) China d) India e) Francia **(b)**

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE IX

1. a) saltar b) correr c) brincar d) pararse e) caminar
2. a) monarquista b) comunista c) demócrata d) anarquista e) católica
3. a) muerte b) duelo c) paseo d) pobreza e) tristeza
4. a) carpintero b) doctor c) abogado d) ingeniero e) profesor
5. a) cama b) silla c) plato d) sofá e) mesa
6. a) Francisco b) Santiago c) Juan d) Sara e) Guillermo
7. a) duro b) áspero c) liso d) suave e) dulce
8. a) digestión b) oído c) vista d) olfato e) tacto
9. a) automóvil b) bicicleta c) guayín d) telégrafo e) tren
- 10.a) abajo b) acá c) reciente d) arriba e) allá
- 11.a) Hidalgo b) Morelos c) Bravo d) Matamoros e) Bolívar
- 12.a) danés b) galgo c) bulldog d) pekinés e) longhorn
- 13.a) tela b) algodón c) lino d) seda e) lana
- 14.a) lira b) odio c) alegría d) piedad e) razón
- 15.a) Edison b) Franklin c) Marconi d) Fulton e) Shakespeare
- 16.a) mariposa b) halcón c) avestruz d) petirrojo e) golondrina
17. a) dar b) prestar c) perder d) ahorrar e) derrochar
18. a) Australia b) Cuba c) Córcega d) Irlanda e) España

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE X

INSTRUCCIONES:

En cada renglón procure encontrar cómo están hechas las series, después escriba en la hoja de respuestas, los DOS números que deban seguir en cada serie.

EJEMPLOS:

5 10 15 20 25 30 35

20 18 16 14 12 10 8

NO DEBE ESCRIBIR NI HACER
MARCAS EN ESTE MANUAL

SERIE X

1°. Renglón 3	8	7	6	5	4
2°. Renglón..... 28	3	8	13	18	23
3°. Renglón 32	1	2	4	8	16
4°. Renglón..... 4	8	8	6	6	4
5°. Renglón..... $\frac{3}{4}$	$11 \frac{3}{4}$	12	$12 \frac{1}{4}$	$12 \frac{1}{2}$	12
6°. Renglón..... 17	8	9	12	13	16
7°. Renglón $\frac{1}{2}$	16	8	4	2	1
8°. Renglón..... 76.3	31.3	40.3	49.3	58.3	67.3
9°. Renglón..... 7	3	5	4	6	5
10°. Renglón..... 24 25 29	7	11	15	16	20
11°. Renglón.....	$\frac{1}{25}$	$\frac{1}{15}$	1	5	

NOMBRE _____

EDAD _____

ESCOLARIDAD _____

FECHA _____

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
2		2	2	2	2	2	2	2	2	2
3		3	3	3	3	3	3	3	3	3
4		4	4	4	4	4	4	4	4	4
5		5	5	5	5	5	5	5	5	5
6		6	6	6	6	6	6	6	6	6
7		7	7	7	7	7	7	7	7	7
8		8	8	8	8	8	8	8	8	8
9		9	9	9	9	9	9	9	9	9
10		10	10	10	10	10	10	10	10	10
11		11	11	11	11	11	11	11	11	11
12		12	12	12	12	12	12	12	12	12
13		13	13	13	13	13	13	13	13	13
14		14	14	14	14	14	14	14	14	14
15		15	15	15	15	15	15	15	15	15
16		16	16	16	16	16	16	16	16	16
17		17	17	17	17	17	17	17	17	17
18		18	18	18	18	18	18	18	18	18
19		19	19	19	19	19	19	19	19	19
20		20	20	20	20	20	20	20	20	20
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

**TABLA DE EQUIVALENTES ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS EN EL
TEST Y EL C.I. TERMAN**

PUNTAJE C.I. TERMAN TOTAL	C.I. TERMAN	PUNTAJE TOTAL
67.....	80	99.....91
68.....	80	100.....92
69.....	80	101.....92
70.....	81	102.....92
71.....	81	103.....93
72.....	82	104.....93
73.....	82	105.....94
74.....	82	106.....94
75.....	83	107.....95
76.....	83	108.....95
77.....	84	109.....95
78.....	84	110.....95
79.....	84	111.....96
80.....	84	112.....96
81.....	85	113.....96
82.....	85	114.....97
83.....	86	115.....97
84.....	86	116.....97
85.....	86	117.....98
86.....	87	118.....98
87.....	88	119.....98
88.....	88	120.....99
89.....	88	121.....99
90.....	88	122.....99
91.....	89	123.....99
92.....	89	124.....100
93.....	89	125.....100
94.....	90	126.....101
95.....	90	127.....101
96.....	90	128.....101
97.....	91	129.....101
98.....	91	130.....102

PUNTAJE TOTAL	C.I. TERMAN	PUNTAJE TOTAL	C.I. TERMAN
131.....	102	159.....	109
132.....	102	160.....	110
133.....	102	161.....	110
134.....	103	162.....	110
135.....	103	163.....	111
136.....	103	164.....	111
137.....	103	165.....	111
138.....	104	166.....	111
139.....	104	167.....	112
140.....	104	168.....	113
141.....	104	169.....	113
142.....	105	170.....	113
143.....	105	171.....	114
144.....	105	172.....	114
145.....	105	173.....	114
146.....	106	174.....	115
147.....	106	175.....	115
148.....	106	176.....	116
149.....	106	177.....	116
150.....	107	178.....	117
151.....	107	179.....	117
152.....	107	180.....	117
153.....	107	181.....	118
] 54.....	108	182.....	118
155.....	108	183.....	118
] 56.....	108	184.....	119
157.....	108	185.....	119
158.....	109	186.....	120

TABLA DE CONVERSIONES

De 121 en adelante	TERMINO SUPERIOR
De 111 a 120	TERMINO MEDIO ALTO
De 90 a 110.....	TERMINO MEDIO
De 80 a 89	TERMINO MEDIO BAJO
De 70 a 79	TERMINO BAJO DEFICIENTE

ADAPATACIÓN: (C.A.)

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

172-186.....	TERMINO EXCEPCIÓNAL
151-171.....	TERMINO SUPERIOR
137-150.....	TERMINO MEDIO ALTO
123-136.....	TERMINO MEDIO
102-122.....	TERMINO MEDIO BAJO
95-101.....	TERMINO DEFICIENTE
67-94.....	TERMINO BAJO DEFICIENTE