



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS
DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS**

Oscar Noé Martínez Murillo

Asesorado por el Ing. Jorge Luis Puertas Jeréz

Guatemala, enero de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS
DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

OSCAR NOÉ MARTÍNEZ MURILLO

ASESORADO POR EL ING. JORGE LUIS PUERTAS JERÉZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Ing. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

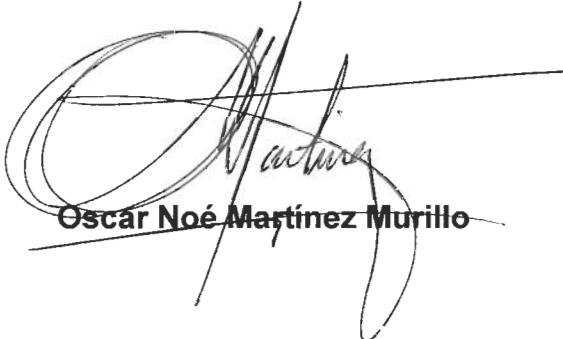
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Karla Lisbeth Martínez Vargas
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS
DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, noviembre de 2006.



Oscar Noé Martínez Murillo

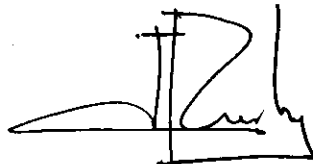
Guatemala noviembre del 2007

Ing. Francisco Gómez
Director Escuela Mecánica Industrial
USAC

Reciba usted un cordial saludo aunado a deseos de éxito en el desempeño de sus labores.

El motivo de la presente es hacer de su conocimiento que he asesorado la formulación y ejecución del trabajo de graduación que lleva como título "***Diseño del programa de dotación de personal, para los departamentos de ventas y contabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas***" el cual ha sido desarrollado por el alumno Oscar Noe Martínez Murillo, quien se identifica con el numero de carné 9712543. Por lo que considero conlleva el contenido adecuado para someterlo a la debida revisión que su dirección realiza y su posterior aprobación.

Sin otro particular y en espera de cualquier observación me suscribo de usted, atentamente:



Ing. Jorge Luis Puertas Jeréz
Colegiado No 5763

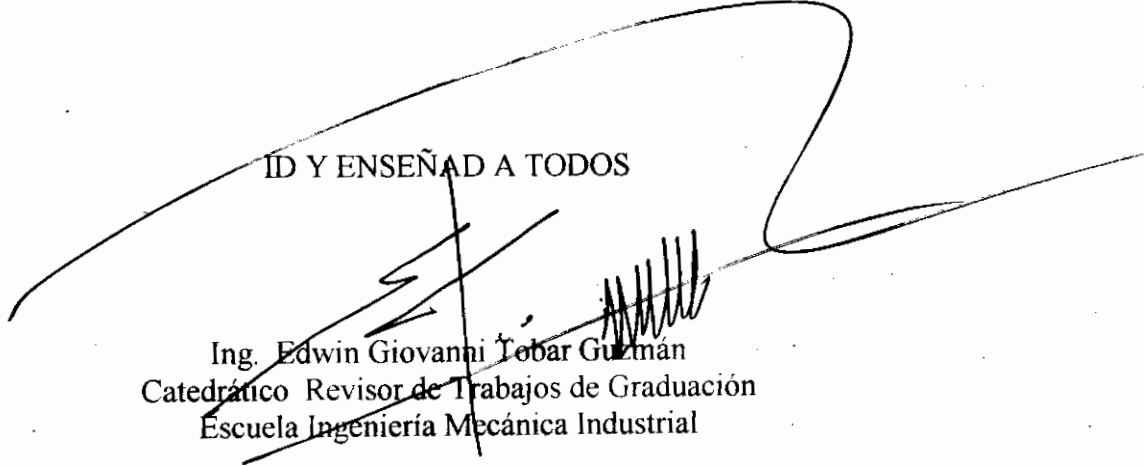
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **“DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS”**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Noe Martínez Murillo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

Y ENSEÑAR A TODOS


Ing. Edwin Giovanni Tobar Guzmán
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2007

/mgp



- El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE MOTOCICLETAS**, presentado por el estudiante universitario Oscar Noé Martínez Murillo, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo

ID Y ENSEÑADA TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2008.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Noé Martínez Murillo**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, enero de 2008.



/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Por darme fuerzas y sabiduría para culminar mi carrera.
- MIS PADRES** Por darme la oportunidad de superarme, por ser la fuente principal de motivación para alcanzar mis metas y objetivos sin perder de vista las cosas importantes de la vida.
- MI HERMANA** Por ser mi inspiración para ser una mejor persona.
- MI FAMILIA** Por su apoyo incondicional.
- ING. GIOVANNI TOBAR** Por compartirme sus conocimientos y experiencia.
- ING. JORGE LUIS PUERTAS** Por su valiosa asesoría y tiempo brindado.
- A MIS AMIGOS** Por su comprensión y apoyo, especialmente a Celeste Chicas Cristales.

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Con amor y respeto.

MIS PADRES

Oscar Augusto Martínez Guerra

Flor Enid Murillo de Martínez

MI HERMANA

Paola Virginia Martínez Murillo

MIS ABUELOS

Benedicto de Jesús Martínez Monroy (D.E.P)

María Magdalena Guerra de Martínez

MI FAMILIA

Por su apoyo incondicional.

LA FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1 ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 Marco Teórico	1
1.1.1 Administración de personal	1
1.1.2 Reclutamiento interno	3
1.1.3 Reclutamiento externo	4
1.1.4 Proceso de selección	5
1.1.5 Pruebas	6
1.1.6 Contratación	8
1.1.7 Inducción	10
1.2 Historia de la empresa	11
1.2.1 Misión	11
1.2.2 Visión	12
1.2.3 Ubicación	12
1.2.4 Organigrama	12
2 ANÁLISIS SITUACIONAL	15
2.1 Organización	15
2.2 Cultura organizacional	18
2.3 Políticas Empresariales	20
2.4 Procesos del sistema de admón. de Personal	21

2.4.1	Proceso de Reclutamiento	22
2.4.1.1	Reclutamiento Interno	22
2.4.1.2	Reclutamiento Externo	22
2.4.2	Proceso de Selección	23
2.4.2.1	Pruebas	23
2.4.2.2	Contratación	23
2.4.2.3	Inducción	23
2.5	Diagrama de flujo proceso actual	24
2.6	Matriz de análisis FODA	26
3.	DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS	27
3.1	Dirección estratégica de recursos humanos	27
3.1.1	Gestión de recursos humanos	28
3.1.2	Gestión por competencias	28
3.1.3	Políticas de recursos humanos	32
3.2	Desarrollo de recursos humanos	33
3.2.1	Planeación estratégica	33
3.2.2	Proceso de Reclutamiento	41
3.2.2.1	Fuentes Internas	41
3.2.2.2	Fuentes Externas	43
3.2.3	Proceso de Selección	43
3.2.3.1	Pruebas	44
3.2.3.2	Contratación	46
3.2.3.3	Inducción	47
3.3	Diagrama propuesto de flujo de proceso	48
3.4	Organigrama	50

4. METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS	53
4.1 Programa de implementación	53
4.1.1 Recursos	53
4.1.1.1 Humanos	54
4.1.1.2 Tecnológicos	58
4.1.1.3 Económicos	61
4.1.2 Medios	62
4.1.2.1 Presentación a Gerencia General	62
4.1.2.2 Presentación a Mandos medios	64
4.1.2.3 Talleres de capacitación a personal a cargo	66
4.1.3 Finalidad	69
5 METODOLOGÍA PARA SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROGRAMA	71
5.1 Control y análisis estadístico	71
5.1.1 Despidos	74
5.1.2 Renuncias	74
5.1.3 Abandonos	75
5.2 Evaluación de desempeño	77
5.3 Acciones correctivas	79
5.4 Medición de eficiencia del programa	80
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama actual	13
2. Diagrama del proceso actual de Reclutamiento y Selección de personal del departamento de ventas y contabilidad	25
3. Estructura básica de planeación estratégica	40
4. Diagrama del proceso propuesto de Reclutamiento y Selección de personal del departamento de ventas y contabilidad	49
5. Organigrama Propuesto	51

TABLAS

I. Matriz de análisis FODA	26
II. Matriz de Costos	61
III. Descripción de Talleres	68
IV. Matriz de Indicadores	76
V. Método de Evaluación Escala Puntuación	84
VI. Método de Listas de Verificación	85
VII. Método de Evaluación Selección	86
VIII. Método de Evaluación Comparativa	86
IX. Método de Evaluación por Objetivos	87
X. Evaluación de Retroalimentación	88
XI. Medición del Programa de Dotación de Personal	90
XII. Propuesta Cronograma de Evaluaciones	91

GLOSARIO

Ancho de banda	Se refiere a la transmisión de datos en el cual se envían simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva por medio de un canal o cable de transmisión. Concepto utilizado en la tecnología de la información.
Costo de oportunidad	Se refiere a aquello de lo que un agente se priva o renuncia por una elección o toma de una decisión.
Línea Basal	Término utilizado para describir información o datos que establezcan un punto de partida para mediciones posteriores, se utiliza en el área de evaluación y metodologías.
Matriz FODA	Es la metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro del mercado y las características internas. Se determinan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de ahí sus iniciales en español.
Organigrama	Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. En ella se establecen las estructuras departamentales, jerarquías y las relaciones vigentes.
Política	Se contempla como la disposición para obrar en un entorno organizado con la autoridad que confiere la jerarquía, para lograr objetivos y metas.

Proceso	Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Su significado se adapta según la rama a la que se oriente el concepto.
Prueba	Es la herramienta utilizada para evaluar conocimientos, aptitudes, estados y condiciones normalmente mentales o físicas.
Prueba Psicológica	Instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar características específicas o rasgos generales del individuo, con ellas se justifica el comportamiento valorado de forma cualitativa y permite clasificar al sujeto para un perfil determinado.
Reclutamiento	Se refiere al conjunto de procedimientos que tienen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.
Recursos	Son aquellos medios de cualquier tipo con los que se cuenta para contribuir en lograr un objetivo y generan un desarrollo de manera directa o indirecta. En ellos se contempla la disponibilidad y diversidad.
Regulador de Voltaje	Es un dispositivo electrónico diseñado con el propósito de proteger aparatos eléctricos y electrónicos sujetos a variaciones de diferencia de potencial (tensión/voltaje), descargas eléctricas y ruido existente en la corriente alterna de la distribución eléctrica.
Taller	Método utilizado como medio de divulgación de información relevante dentro de un grupo de personas, se relaciona a los conceptos de capacitación y motivación en el área de Recursos Humanos.

RESUMEN

El funcionamiento efectivo de la organización se basa en gran parte del desempeño efectivo del recurso humano con el que cuenta, respetando los principios de transparencia, equidad y disciplina respecto a la misión, visión y valores de la empresa.

Según lo descrito con anterioridad, es entonces de suma importancia contar en toda organización con un sistema que garantice su eficiente funcionamiento, y para ello la implementación de un programa de dotación de personal se constituye en una estrategia del Departamento de Recursos Humanos, para equilibrar las metas respecto al desarrollo logrado con la asignación de recursos dentro de la organización.

El objetivo de lograr una gestión eficiente a nivel organizacional requiere de utilizar las herramientas adecuadas que logren que éstos cambios se materialicen con resultados positivos, en el presente trabajo se detalla el análisis situacional de la organización y la propuesta del programa de dotación de personal que da solución a muchos de los problemas citados por personal que actualmente labora en ella y respecto a la visión y crecimiento de la empresa.

El programa propuesto contiene los procesos del Desarrollo de Recursos Humanos valiéndose de la planeación estratégica, diagramas de procesos y detalle de los pasos a seguir para hacer del mismo una herramienta funcional a la organización.

Su implementación garantiza un manejo eficiente del recurso humano con el que se cuenta, establece programas de capacitación que permitirá mantenerlo como una ventaja competitiva considerándolo como la principal fuente de desarrollo y proyección de la organización.

Su implementación reducirá los índices de despidos, abandonos y renunciaciones en un 20% en la fase inicial y hasta un 50% por errores en el proceso de selección, los métodos de evaluación establecerán indicadores del desarrollo del programa de dotación de personal y en el aspecto cualitativo establecerá el mismo en el rango de bueno – excelente y en el aspecto cuantitativo una relación en porcentajes de eficiencia entre 80 y 90%.

La resistencia al cambio se constituye en una de las debilidades que más riesgos representa dentro de la organización respecto a cambios organizacionales y para ello la implementación de este programa debe realizarse de forma sistemática y secuencial llevando de forma paralela la evaluación con perspectiva objetiva que refleje los resultados alcanzados y mida el desempeño del personal.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un programa sistematizado de dotación de personal para los departamentos de ventas y contabilidad, en una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas, el cual permita minimizar costos y eficientar los procesos en la misma.

Específicos

1. Elaborar un diagnóstico del proceso de dotación de personal que funciona en la actualidad en la empresa, a fin de descubrir las debilidades que éste pueda presentar.
2. Determinar las Fuentes de captación de personal que se utilizan en el actual proceso de reclutamiento en la empresa, para determinar su eficacia y factibilidad de uso.
3. Elaborar un diagrama, el cual presente una alternativa gráfica para la comprensión de los pasos básicos a seguir, para el proceso de reclutamiento y selección de personal, en los departamentos de Contabilidad y Ventas.
4. Optimizar el desarrollo de las funciones de la administración del recurso humano, a fin de evitar la rotación de personal.

INTRODUCCIÓN

La administración de personal dentro de las empresas se ha vuelto en la actualidad una herramienta necesaria para el manejo adecuado del recurso humano, ya que se ha reconocido al recurso humano como el instrumento clave para la consecución de las metas empresariales.

Un adecuado programa para el manejo de personal es aquel que se encuentra conformado por procesos sistemáticamente ordenados, entre estos se puede mencionar como más importantes los procesos destinados a la dotación de personal, los cuales podrán ser monitoreados bajo indicadores de despido, renuncia y abandono definiendo claramente para cada uno de ellos los índices de su competencia, ya que en toda empresa o institución es necesario contar con el equipo de trabajo indicado para mantener la eficiencia en todos los procesos de la misma.

Es importante que el programa de dotación de personal esté adaptado a las necesidades de cada empresa, acomodado a los recursos económicos de los cuales ésta disponga y sobre todo adaptado a las personas. Se debe contar con las pruebas adecuadas para evaluar al personal y las herramientas necesarias para obtener como resultado de este proceso la contratación de elementos eficientes para la empresa, con los conocimientos y aptitudes necesarias, así como las habilidades que se requieran para solucionar los problemas que puedan presentarse en su desempeño laboral.

El presente trabajo de graduación realiza un diagnóstico de una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas; una empresa que debido a su crecimiento se ha visto en la necesidad de enriquecer sus procesos, y que esta consciente de la necesidad de contar con el personal idóneo en cada puesto, para obtener la optimización de todas sus operaciones.

Para dar solución a los problemas referentes al recurso humano con el que actualmente cuenta la organización. Se establece la propuesta del programa de dotación de personal detallado de forma descriptiva y gráfica por medio de organigramas y matrices acerca de la situación actual y las mejoras que se citan en la implementación del mismo. Para la organización el personal es lo más importante y consciente de ello desea establecerlo como una ventaja competitiva, por lo que basado en ese principio se detalla asimismo la planeación estratégica que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

La evaluación en todos los aspectos del programa de dotación de personal se propone con metodologías objetivas y características de medición de tipo cuantitativo y cualitativo para lo que se determinan los índices y rangos de medición para establecer los avances en la implementación y las acciones que se tomaran.

Tomando en cuenta las necesidades de la empresa y los aspectos brevemente expuestos, a continuación se presenta a detalle el programa de dotación de personal propuesto.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Administración de personal

La administración de personal es una de las disciplinas que conforma la ciencia de la administración. Esta se lleva a cabo sin excluir ninguno de los lineamientos y procesos de la organización empresarial; es por ello que debe basarse en la planificación para desarrollar estrategias idóneas que permitan contar con el recurso humano adecuado para cada puesto, lo cual permitirá la consecución de los objetivos de la empresa, constituyendo esto una ventaja competitiva y maximizando la eficiencia de la organización.

De acuerdo con varios autores la administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante sobre su competencia y por ende, produciendo resultados óptimos¹.

El manejo de personal debe regirse por organizar, diseñar y aplicar técnicas que logren un proceso de reclutamiento y selección de personal que garantice armonizar la fuerza de trabajo dentro de la organización bajo la adecuada supervisión y control de la alta gerencia.

Para los expertos en el área de Recursos Humanos, las etapas centrales de la administración de personal son las siguientes:

¹ Pigors y Myers. Artículo Conceptos de Administración de personal. Referencia: Internet

- **Reclutamiento y selección**

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

- **Compensaciones**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación, salario y bonos, está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Es a través del análisis de puestos que se determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

- **Capacitación**

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

1.1.2 Reclutamiento interno

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo para los puestos que pretende llenar. En él se debe identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países como el nuestro, no se encuentra sujeto a limitaciones legales, salvo las restricciones morales y éticas bajo las que se rija la empresa.

En general existen dos tipos de reclutamiento los cuales se definen como:

1. Reclutamiento Interno
2. Reclutamiento Externo

Reclutamiento Interno: se le denomina de esta forma al proceso de reclutamiento en el cual la organización no acude a órganos externos para convocar candidatos, ya que al presentarse una vacante ésta se buscará llenar por medio de la reubicación del personal en ascenso, por transferencia o por transferidos con ascenso.

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de reclutamiento es el costo mismo del proceso, ya que al no tener que elaborar convocatorias ni publicaciones en los distintos medios como tampoco gastos en el proceso de selección, se reduce el tiempo vacante de cada plaza, ya que sólo se toma el tiempo de transferencia del proceso interno de transición, además

presenta mayor índice de validez y seguridad respecto al candidato, ya que fue previamente evaluado por sus jefes. Este tipo de reclutamiento también reduce el tiempo de adaptación y evaluación en el puesto, ahorrando costos en el proceso de capacitación e inducción del nuevo empleado. Como técnica de motivación ha sido demostrada su eficiencia, ya que al proyectar a los empleados la posibilidad de progreso dentro de la organización y la oportunidad de ocupar un puesto de mayor rango jerárquico, funcionará como estímulo para su buen desempeño en el puesto actual y de esta forma se aprovecharán al máximo las inversiones realizadas por la organización en capacitación del personal.

Como desventaja para este tipo de reclutamiento podemos citar la existencia de conflicto de intereses, ya que dadas las oportunidades de crecimiento internas, se puede ver limitada la creatividad y la innovación a la solución de problemas debido a que el aspirante solo ha convivido dentro de la misma empresa y carece de experiencias externas. Finalmente, se puede señalar como desventaja la posibilidad que al promover ascensos de personal de los puestos inferiores se desvaloricen las capacidades de los ocupantes del puesto.

1.1.3 Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se reconoce cuando la organización busca llenar la vacante convocando candidatos extraños a la empresa, valiéndose únicamente de los distintos medios de comunicación, en los cuales se publicarán los requerimientos de formación mínimos para el puesto, así como generalidades salariales y fechas para las evaluaciones pertinentes.

Este tipo de reclutamiento tiene como ventaja proporcionar a la organización nuevas experiencias, importación de ideas, diferentes enfoques para la solución de problemas y brinda un análisis de la situación en que se

encuentra la organización renovando y enriqueciendo las posibilidades de mejora en políticas, más aún cuando la capacidad del candidato es igual o mayor a la del perfil requerido. También se puede mencionar que se aprovecha la capacitación y desarrollo que posea el candidato sin invertir recursos de la organización; estos costos ahorrados en capacitación generalmente se utilizan para tener mejor remunerado al personal y para la aplicación de técnicas motivacionales.

Las desventajas de este tipo de reclutamiento se ven representadas en tiempo y costo, ya que el período de elección es mayor y se requiere de inversión en medios de difusión; para que sea justificable debe ser estructurado implementando técnicas en las que se pueda verificar con la mayor exactitud posible la información proporcionada por los candidatos a fin de que conforme una garantía del personal contratado frente a la inseguridad que condiciona el proceso. Internamente en la organización se debe contar con políticas de motivación que evite frustrar al personal y evite barreras que inspiren algún tipo de deslealtad hacia el personal por no incluirlos como opción a plazas de ascenso.

1.1.4 Proceso de selección

El proceso de contratación de personal consta de dos fases, la primera de ellas es el reclutamiento la cual permite contactar y visualizar los candidatos para ocupar determinado puesto en la organización; ésta constituye una actividad de escogencia y de decisión, conformando un el filtro de entrada al sistema para su posterior selección.

El objetivo de la selección es escoger y clasificar a los mejores candidatos que puedan satisfacer las necesidades de la organización, y puntualmente los requerimientos del puesto. El resultado de la selección debe ser asignar

el candidato adecuado y mejor calificado para el puesto adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En el proceso de selección se debe considerar la capacidad de aprendizaje y las habilidades de los candidatos para aprender y adaptarse a las tareas que debe desempeñar, ya que ello representa la variable que medirá el éxito del proceso.

Contar con un proceso de selección funcional depende de la eficiencia de los métodos de evaluación internos aplicados por la organización. Entre los métodos de evaluación se puede considerar como indispensables los siguientes: análisis de puestos y evaluación del desempeño, ya que éstos aspectos interrelacionados podrán determinar la situación laboral en que se desenvuelve el personal y el comportamiento individual en el desempeño de las funciones de cada puesto.

1.1.5 Pruebas

En el proceso de selección representa el conjunto de pruebas y herramientas que permite evaluar y medir los conocimientos y aptitudes físicas y mentales de los candidatos para ocupar determinado puesto de trabajo.

Cada organización debe buscar las pruebas que logren evaluar las características individuales del candidato con respecto al puesto a ocupar, la base para escoger que prueba de utilización en el proceso de selección se debe centrar en la precisión de comparación entre el perfil del puesto y el desempeño laboral esperado.

Esta etapa quizás es considerada la más sencilla en el proceso, pero no debe olvidarse que es un área especializada y debe ser practicada por

profesionales en la rama de Recursos Humanos con asesorías en análisis y criterios de evaluación estables, ya que depende de estos criterios el poder medir las aptitudes del candidato y escoger el que mejor satisfaga los requerimientos para el puesto.

Actualmente, se evalúa por medio de indicadores objetivos y subjetivos como un primer filtro de selección, para obtener información sobre el rendimiento y evolución laboral del candidato, los indicadores subjetivos son los más utilizados analizando respecto a las ausencias, los hábitos de cumplimiento y puntualidad, la estabilidad personal y profesional, la promoción laboral y la evolución de salarios; esta información se obtiene del curriculum vitae² del candidato y se puede ampliar mediante la entrevista y/o referencias.

Las evaluaciones psicométricas³ se utilizan en los procesos de selección como parte de la observación sistemática para evaluar a los candidatos al puesto en aspectos de personalidad, inteligencia, intereses, rendimiento y aptitud. En el mercado actualmente hay múltiples opciones de pruebas de este tipo y se debe buscar la que mejor se ajuste a la estrategia de Recursos Humanos en materia de evaluación de personal, y a la inversión que destine la organización en estas herramientas las cuales permitirán comparar los resultados cualitativos del candidato con el estándar requerido para el puesto.

Muchas organizaciones han agregado la prueba médica a los requisitos de sus candidatos principalmente en aquellas organizaciones que miden e influyen en elementos de calidad y producción donde se requiere que los

² Se refiere al conjunto de experiencias (laborales, educacionales, vivenciales) de una persona. Se aplica comúnmente en la búsqueda de empleo y es indispensable su presentación para solicitar empleo en la mayoría de puestos. Fuente: Wikipedia, la enciclopedia libre.

³ La Psicometría es una rama de la psicología dedicada a medir rasgos de personalidad, capacidades mentales, niveles de conocimientos y estados de opinión o actitud.

niveles de ausentismo sean mínimos y la puntualidad es crucial para el desarrollo de los procesos; para otras organizaciones es una prueba que valida las otras evaluaciones a la que fue sometido el candidato sin embargo no se considera crucial para determinar su contratación.

Para el empleo de las distintas pruebas de selección de personal debe considerarse la región geográfica, la cultura, las costumbres generales del área, la empresa y los servicios o productos que la empresa produzca.

1.1.6 Contratación

Constituye la formalización de la integración de personal a la organización tomando en cuenta los aspectos legales vigentes en cada región, para el caso de Guatemala se realiza con apego al Código de Trabajo.

En la entrevista que se hace al candidato se le debe informar acerca de las condiciones laborales del puesto que se ofrece, lo referente a remuneración, obligaciones, beneficios y derechos dentro de la organización; se debe dejar constancias en el expediente si esta de acuerdo con las condiciones presentadas o si en caso de ser elegido será necesario hacer alguna negociación. Si fuese necesario hacer alguna negociación respecto a la contratación del candidato no debe perderse de vista la objetividad de la organización y esto ocurre generalmente en los puestos de mandos gerenciales por el tipo de capacidades del candidato y el perfil del puesto que ocupara.

Para efectos de la contratación previo a informar al candidato elegido para ocupar el puesto vacante de su contratación, se deben tomar en consideración los siguientes puntos y delegar las responsabilidades a las jefaturas donde corresponda para hacer los trámites y transcripción de los documentos correspondientes:

- Integrar expediente laboral y archivarlo en el área de RRHH⁴
- Periodo de Prueba: estipular el periodo de prueba al que se someterá a la persona elegida y la forma en que se estipulara en el contrato.
- Identificación dentro de la organización: actualmente la mayoría de empresas identifica su personal por medio de gafetes con códigos de barra para marcaje digital.
- Horario laboral: establecer las jornadas de trabajo y la forma en que se trabajaran los tiempos extraordinarios o turnos si aplica al puesto.
- Remuneración: fechas, forma y medios de pago
- Beneficios laborales que se le otorgaran: definir periodicidad, cantidades o descripción de los beneficios si aplica al puesto.
- Duración del contrato: estipular si será definido o indefinido.
- Afiliación al IGSS⁵: gestionar los trámites correspondientes para la inscripción del trabajador.

Al citar al candidato elegido para ocupar la plaza se debe presentar la papelería referente a la contratación de forma impresa con identificación de la empresa, las partes involucradas en el contrato deben estar presentes y suscribir el contrato mediante la firma del mismo.

Al expediente de la persona escogida se adjunta el contrato suscrito y se cuenta esa fecha como la fecha de ingreso legal para dar curso a los trámites internos en la organización y legales correspondientes que lo identifiquen como personal contratado.

⁴ Departamento de Recursos Humanos

⁵ Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

1.1.7 Inducción

La inducción debe considerarse incluso desde que el candidato presenta su solicitud de empleo y termina cuando se integra con el personal actual, se persigue que el contratado se adapte en el menor tiempo posible al jefe y a la organización. En esta etapa se debe dar a conocer la organización con toda la información que permita presentar un perfil de la organización lo más completo posible.

Se inicia con la inducción en el Departamento de Personal que debe contar con un manual de bienvenida donde se informa sobre los siguientes puntos:

- Políticas de Personal
- Condiciones de Contratación
- Plan de beneficios al trabajador
- Días de descanso
- Trabajo a desempeñar
- Formas de Pago
- Información importante para el trabajador

En las actividades de inducción se da a conocer la historia de la empresa, la visión, misión y sus objetivos, producto o servicio de la empresa, estructura de la organización, jerarquías y las políticas de personal, ubicación de servicios para empleados⁶ de la organización, reglamento interno, plano de instalaciones y medidas de emergencia.

Uno de los aspectos más delicados inmerso en la inducción es la cortesía con que se sienta acogido el trabajador en el nuevo ambiente laboral, por lo que es importante contar con las herramientas necesarias y programar actividades que den como resultado un ambiente de seguridad y aceptación.

⁶ Por servicios de los empleados se entiende servicio sanitario, comedor, baño, clínicas, parqueo, etc.

No se recomienda determinar una inducción muy seria y formal en el plan de contratación de personal, sin embargo depende del tipo de organización y personal que lo integra.

1.2 Historia de la empresa

Es una empresa que se dedica a la comercialización de motocicletas, las cuales son importadas del continente asiático, estas deberán ser distribuidas para su posterior venta en todo el territorio nacional. Esta empresa inició su funcionamiento en el año 2004 siendo ésta el resultado de la asociación de capitales privados entre varios inversionistas; el inicio de operaciones se llevo a cabo mediante la apertura de su primera distribuidora, la cual fue ubicada en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala.

La empresa durante su tiempo de operación ha sufrido un intenso proceso de expansión, en la actualidad cuenta con más de 25 distribuidoras localizadas en el interior de la República y derivado de este crecimiento la administración y manejo debe reestructurar la distribución y eficiencia de los recursos entre ellos el recurso humano, razón por la cual le es de urgente necesidad contar con un programa que les permita agenciarse del personal adecuado principalmente en los departamentos de ventas y contabilidad, ya que es donde han identificado mayores deficiencias y conflictos.

1.2.1 Misión

“Ser una empresa altamente eficiente en sus operaciones de comercialización de motocicletas, ofreciendo productos con alta calidad, garantía y servicio al mejor precio del mercado”.

1.2.2 Visión

“Consolidarse como la empresa líder de la región en venta de motocicletas, repuestos y accesorios, ofreciendo la más amplia gama de estilos y con el mejor servicio postventa”.

1.2.3 Ubicación

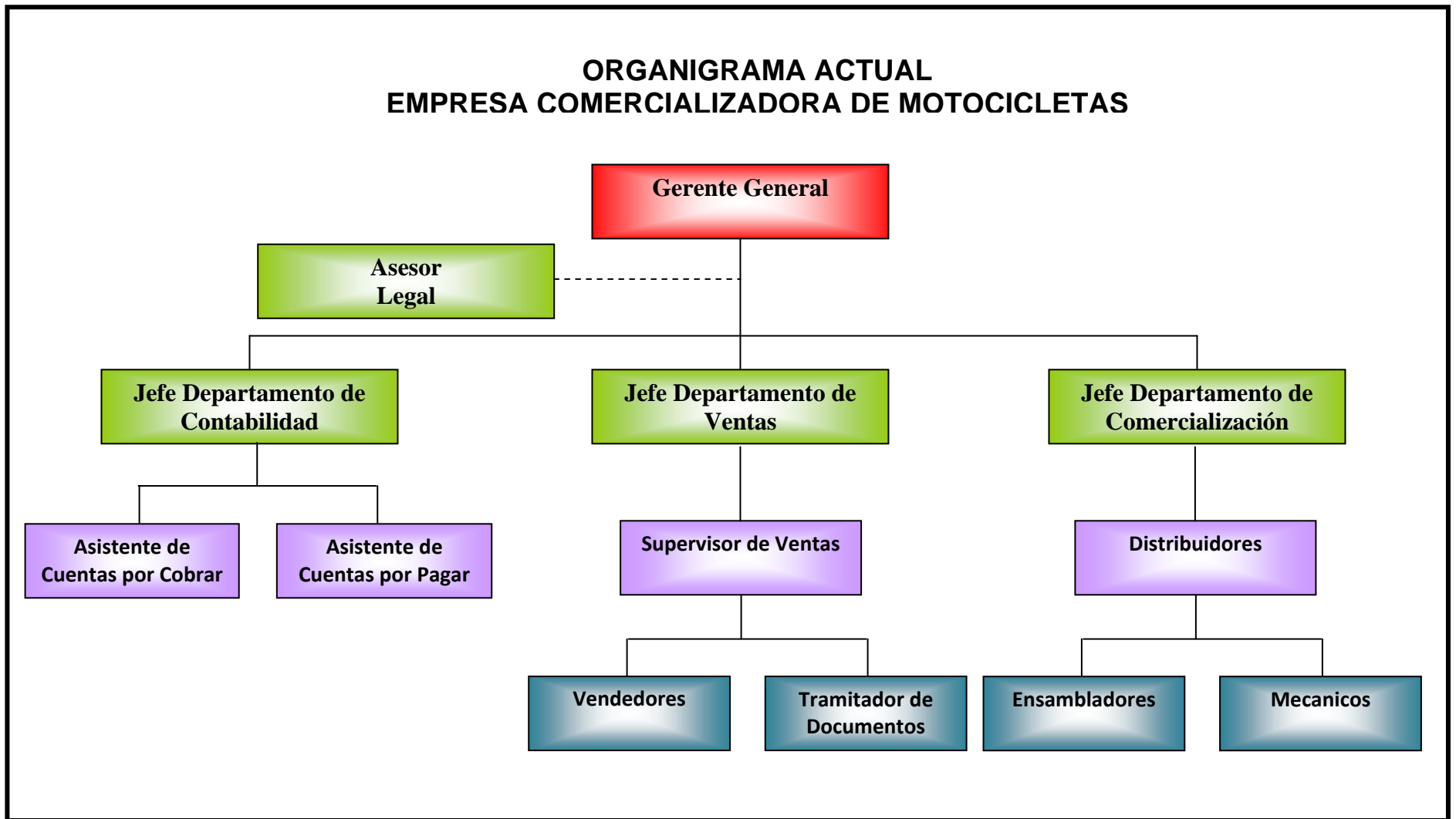
Las oficinas centrales de la empresa comercializadora de motocicletas se encuentra en la 5^o avenida 7-31 zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, contando también con distribuidoras autorizadas en los departamentos de: Jutiapa, Santa Rosa, Zacapa, Chiquimula, Sacatepéquez, Jalapa, Petén, Alta Vera Paz, San Marcos, Escuintla, Quetzaltenango, El Progreso, Sololá y Chimaltenango.

1.2.4 Organigrama

El organigrama es un instrumento en el que se indican los aspectos importantes de la estructura de la organización incluyendo las principales jerarquías y cadenas de mando.

A continuación se presenta de forma gráfica la estructura organizacional y los niveles jerárquicos con los que opera actualmente la empresa utilizándolo como asistencia y orientación de la situación y punto base para los cambios que se planteen al mismo.

Figura 1. Organigrama Actual



Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la empresa.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Organización

La empresa Comercializadora de Motocicletas actualmente no cuenta con una organización formalmente estructurada, sin embargo con la organización de escasa diferencia a la artesanal con la que ha venido operando ha alcanzado un significativo crecimiento en el mercado nacional. Derivado de este crecimiento la organización necesita un programa de dotación de personal que le permita tener controlado los departamentos matrices que son el departamento de ventas y contabilidad con un personal capacitado que pueda desempeñarse de forma adecuada y encaminada a la consecución de sus objetivos.

A continuación se presenta una definición de los puestos que actualmente existen en la empresa:

- **Gerente General**

El trabajo del Gerente General es asegurar la rentabilidad de la empresa por medio de la venta de motocicletas y repuestos, controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes. Las funciones del gerente general incluyen planear, motivar y coordinar a los administradores de la empresa a través del liderazgo y bases sólidas de administración de empresas.

Como todos los puestos se espera que el Gerente General tenga estándares éticos muy altos.

- **Jefe de Departamento de Contabilidad**

El jefe contable es responsable de la condición financiera de la organización y es el encargado de dirigir la planificación financiera, presupuesto y la contabilidad.

Se espera que el contralor/administrador de empresas tenga estándares éticos muy altos.

- **Jefe de Departamento de Ventas**

Es el encargado de revisar la base de datos de los clientes de la organización, así como el mercado local minorista, para determinar la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa y la competencia de este. Después de revisar lo anterior, el director debe crear publicidad y promociones para atraer clientes al concesionario para venderles u ofrecerles los servicios. Como todos los puestos se espera que el director de mercadeo tenga estándares éticos muy altos.

- **Jefe de Departamento de Comercialización**

Es el responsable de organizar, supervisar y coordinar las operaciones administrativas relativas al área de ventas y promoción del servicio a mayor escala, lleva control de inventarios desde el punto de vista de despacho y satisfacción del cliente.

- **Asistente de cuentas por cobrar**

El asistente de cuentas por cobrar procesa el cobro de cuentas de los clientes y toma las acciones necesarias cuando las cuentas están vencidas. Se espera que el asistente de cuentas por cobrar tenga estándares éticos muy altos.

- **Asistente de cuentas por pagar**

El asistente de cuentas por pagar procesa las facturas de la organización y hace los pagos en la fecha de vencimiento, tal como revisar y resolver cualquier problema que se presente con las facturas por pagar. Se espera que el asistente de cuentas por pagar tenga estándares éticos muy altos.

- **Supervisor de ventas**

El supervisor de mercadeo trabaja respecto a la base de datos de los clientes de la organización supervisando la satisfacción de los clientes mediante el servicio prestado a través de los vendedores. Cuantifica el resultado de la publicidad y promociones reflejado al monto de ventas respecto al tiempo.

- **Distribuidor**

Se considera el representante de la imagen de la organización. Trabaja en armonía con el gerente general y los gerentes de departamento, e implementa y administra los principios que garantizan una relación de confianza duradera con los clientes. .

- **Vendedor**

Promover los productos y servicios de la empresa en forma proactiva, creando y generando canales de comercialización, como de financiamiento para el desarrollo del área. Los vendedores cuentan con un proyecto propio de trabajo con metas y objetivos fijados en coordinación con la Supervisión de ventas para cumplirlas.

- **Tramitador de Documentos**

El tramitador de documentos realiza las transacciones de ventas, verifica la información para el departamento de contabilidad y prepara los documentos legales de transferencias para la oficina central de la distribuidora de motocicletas. Se espera que el tramitador tenga estándares éticos muy altos.

- **Ensamblador**

El puesto es ocupado por un técnico o con conocimientos en el sector automotriz, que este en capacidad de realizar el desarme y posterior arme de las partes automotrices y/o alistamiento de superficies de pintura.

- **Mecánico**

Es el personal que tiene a cargo el manejo y reparación de equipos hidráulicos y neumáticos. Tiene a su cargo el manejo de herramientas especiales para el área automotriz especializado en motocicletas y esta disponible para la reparación de las unidades exhibidas y vendidas.

2.2 Cultura organizacional

En la medida que la globalización avanza, las tendencias económicas y demográficas causan impacto en la forma que trabajan las organizaciones. Actualmente las organizaciones que están en apertura económica y de crecimiento saben que la competitividad es un elemento fundamental para el éxito y deben concebir una cultura de mejora continua que los diferencie por eficiencia y productividad de sus competidores.

El vincular la organización como cultura surge porque ésta cuenta con niveles de mando verticales y horizontales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. pero principalmente surge de analizar que los individuos involucrados en el desarrollo organizacional poseen carácter, valores y cualidades que son mas que simples rasgos de personalidad condicionando la manera de pensar, sentir y actuar en el desempeño de sus funciones influyendo así en las condiciones y comportamiento de la organización.

La Cultura organizacional contempla centrar los esfuerzos en consolidar estructuras por medio de procesos diseñados y planificados, esto implica generar las condiciones necesarias dentro de la organización para que se puedan llevar a cabo los mismos con un alto desempeño, contemplando la capacitación, desarrollo de los conocimientos y las habilidades en el personal para lograr un valor agregado al trabajo y una mejor adaptación a la visión hacia la innovación.

Actualmente en la empresa no se tiene la línea organizacional de la empresa por tanto no se tienen los valores identificados y constituidos, según información recopilada⁷ los trabajadores actuales desconocen los valores de la empresa y la cultura organizacional mas bien se ha visto limitada por la cultura individual y por la forma en que cada miembro piensa y ha desarrollado las tareas de su puesto sin que se midan estos aspectos a nivel de RRHH.

La estrategia de cultura organizacional que se utilizara para la empresa se constituye en identificar los valores de la empresa y la planeación estratégica de servicio de ventas del producto para identificarlos, listarlos y darlos a conocer a los miembros actuales de la organización; para ello se necesita crear un clima de compromiso, lealtad y respeto por la empresa, trabajando en paralelo el desarrollo y la evaluación de los resultados de la estructuración en la dotación de personal en un ambiente eminentemente de motivación para que sea un cambio bien recibido por el personal.

⁷ Información recopilada mediante encuesta realizada a los empleados actuales. Ver Anexos

Dentro del proceso de selección de personal como parte de la inducción se hará de conocimiento la cultura organizacional que se lleva en la empresa y así desde el primer momento crear en los nuevos integrantes un sentido de compromiso y lealtad que harán que el programa de dotación de personal y el área de RRHH sea un departamento donde se dé la retroalimentación de información que se vera en la reducción de rotación de personal y la satisfacción del personal en el desempeño de su labor.

2.3 Políticas Empresariales

Las políticas empresariales son decisiones que toman las organizaciones mediante las cuales se definen criterios y formas de actuar en determinados momentos, los cuales orientan la gestión en todos los niveles de la organización y en aspectos específicos que la involucren o la den a conocer a la sociedad.

Se espera que las políticas empresariales sean adoptadas por el personal, éstas son de carácter no negociable y de obligatorio cumplimiento, cuyo principal propósito es reducir la incertidumbre al momento de actuar en determinada situación, y de esta forma proyectar la imagen deseada de la empresa la cual oscila respecto a sus objetivos.

Las Políticas empresariales regulan los diferentes aspectos de la organización; los aspectos principales que se regulan por medio de ellas son los aspectos de servicio, atención, proyección social, ambiental, de negociación, de información, comunicación, gestión humana, integral de riesgos y salarial. No existe límite para la cantidad de políticas empresariales en una organización, sin embargo hay que tratar de no crear dualidad o crear confusiones en su interpretación entre el personal, se debe buscar que las políticas existentes sean concisas y de acuerdo a la realidad de la organización.

Actualmente, la empresa cuenta con las siguientes políticas empresariales:

- **Política de servicio:** el cliente representa la razón fundamental de la organización y las mejoras en la empresa. Se trabaja en base a la satisfacción de sus necesidades, buscando la superación de sus expectativas y mejorando toda oferta de otros proveedores.
- **Política ambiental:** establece su compromiso mediante la comercialización de productos que para su ensamblaje no afecten al ambiente y tengan certificaciones de calidad. Administrativamente, se trabaja con base a los principios de reutilización y reciclaje de los recursos.
- **Política comunicación:** existe flexibilidad y participación para crear y mejorar el diseño de los procesos de la organización. Algunas veces no existen los canales que permitan que se lleve a cabo la comunicación.
- **Política de Gestión Humana:** actualmente, plantea invertir en la creación del Departamento de Recursos Humanos el cual les permita trabajar con el personal idóneo en cada puesto, grado de motivación adecuado y una justa política salarial.

2.4 Procesos del sistema de administración de Personal

Actualmente no se cuenta con un sistema integrado de administración de personal, ya que es ejecutado por dos personas, las cuales son encargadas de todo lo relacionado con el mismo, estas personas son el Gerente General y el Gerente de comercialización (ambos socios capitalistas de la empresa); Ellos coinciden en que el proceso se ve limitado por distintos factores entre los cuales se definieron los siguientes:

- No existe un sistema adecuado para reclutamiento ni selección de personal.
- No existen los perfiles ni las descripciones de los puestos.
- No se cuenta con un manual de funciones y puestos.

Dada esta situación se determina que no se cuenta con un análisis adecuado que contribuyan a los procesos de administración de personal en la organización.

El proceso actual de contratación da inicio por medio de referencias internas o de personas cercanas a la empresa, se les solicita su curriculum y se les hace llenar una solicitud de empleo. El proceso central consta de entrevista inicial, pruebas técnicas del puesto y entrevista final de contratación la cual es realizada por el gerente general, no se cuenta con pruebas psicométricas y las referencias han sido ignoradas en la mayoría de contrataciones; quedando como principal prueba para el candidato la apreciación personal que el gerente general haga de el en la entrevista.

2.4.1 Proceso de Reclutamiento

El proceso de Reclutamiento lo consideran importante para la contratación, sin embargo en las últimas contrataciones⁸ únicamente se ha recurrido al reclutamiento interno sin ningún proceso de planificación ni registro.

2.4.1.1 Reclutamiento Interno

Actualmente como parte del proceso de contratación de personal únicamente se cuenta con las recomendaciones que hacen los mismos trabajadores de la empresa o referidos de los gerentes y no se lleva a cabo ningún proceso formal.

2.4.1.2 Reclutamiento Externo

No se lleva a cabo reclutamiento externo, excepto para vendedores que serán ubicados en el interior del país, y la convocatoria se hace por medio de anuncios en los periódicos de circulación de las regiones interesadas y del periódico de mayor circulación en el país⁹.

⁸ Se evaluaron las últimas 10 contrataciones para el análisis y estudio; en este punto se refiere a las realizadas en el transcurso del año 2007 que corresponde a 5.

⁹ Según reportes de los medios de comunicación, el periódico de mayor circulación a nivel nacional es Prensa Libre.

2.4.2 Proceso de Selección

De acuerdo con la información recopilada el proceso de selección se ve basado en las entrevistas realizadas a los candidatos. No cuenta con un adecuado mecanismo de evaluación que permita la medición de habilidades del candidato ni el análisis de personalidad, el único filtro del proceso de selección son las referencias del candidato y en la mayoría de los casos no ha sido verificada esta información ni es considerada como importante para la contratación.

2.4.2.1 Pruebas

Actualmente, únicamente se hacen pruebas técnicas de las habilidades del candidato, estas pruebas han sido elaboradas empíricamente dentro de la empresa en base a las atribuciones del puesto que se conocen por experiencia o por personas que ocuparon el puesto con anterioridad.

No se realiza prueba médica a pesar de considerar que sería un factor importante para las tareas que se le asignan a los distintos puestos.

2.4.2.2 Contratación

El proceso de contratación se realiza inmediatamente después de conocer como afirmativa la decisión del Gerente general para que el candidato ocupe el puesto vacante. En este proceso él hasta ese momento aspirante al puesto firma un contrato laboral con una validez de un año, en el cual se definen de forma general su obligaciones y paquete salarial.

2.4.2.3 Inducción

La inducción dentro de la organización esta a cargo del Jefe Inmediato, compañero de trabajo o de la persona que gerencia decida asignarle ese trabajo.

No se cuenta con un manual de inducción, el cual contenga explícitamente sus obligaciones, únicamente se le da a conocer de manera verbal algunas de las normas que existen de forma implícita dentro la empresa, se describen las atribuciones del puesto de trabajo y se da un recorrido general por la empresa dándolo a conocer a los empleados del lugar para que de forma automática se adapte a la organización.

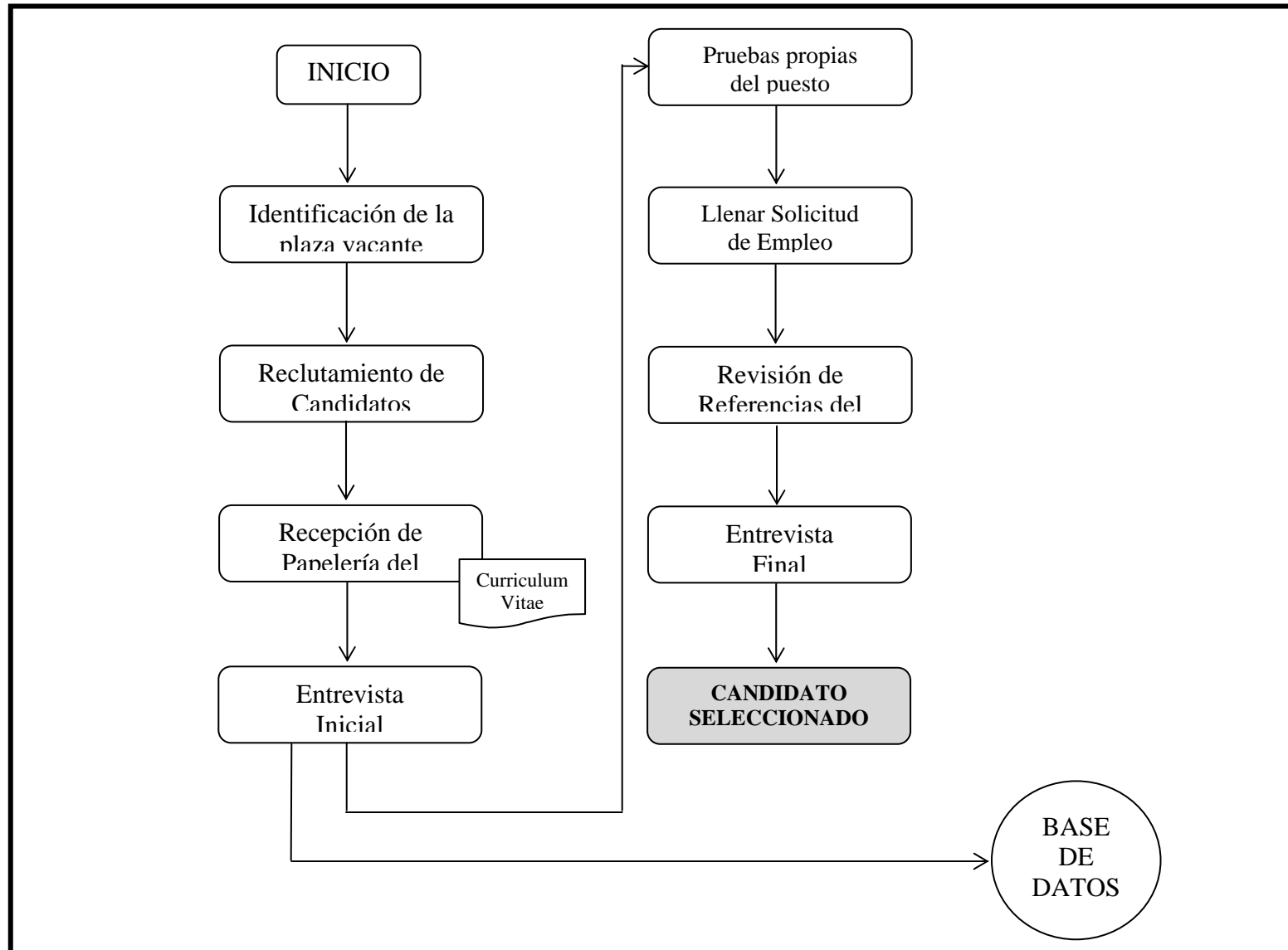
Posterior a esta breve inducción la persona contratada es ubicada en su puesto de trabajo y se da a conocer la papelería referente al mismo para que pueda obtener información de relevancia y ubique la situación actual de su puesto.

En la empresa al ser despedido un empleado o haberse retirado por renuncia no se le exige dejar la información preparada para quien ocupe su plaza, únicamente presenta los informes solicitados por la gerencia y se da por terminada su labor dentro de la empresa.

2.5 Diagrama de flujo proceso actual.

A continuación y para su mejor entendimiento se presenta un diagrama en el cual se hace referencia al proceso de referencia y selección de personal utilizado actualmente en la empresa comercializadora de motocicletas.

Figura 2. Diagrama del proceso actual de Reclutamiento y Selección de personal departamento de ventas y contabilidad



Fuente: Elaboración Propia

2.6 Matriz de análisis FODA

Para la condensación de la información general de la empresa se presenta en una matriz de análisis, en la cual se enmarcan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se considera esta expuesta la empresa en la actualidad.

Tabla I. Matriz de análisis FODA

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVAS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopción de tecnología para efficientar procesos. • Gerencia en la línea de mejora continua. • Capacidad instalada para reestructurar la organización. • Imagen solida ante créditos otorgados a clientes de la empresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Inversión. • Expansión de Mercados nacionales y extranjeros • Acceso a Créditos de inversión para la pequeña y mediana empresa.¹⁰ • Acceso a créditos para consumidores y facilidades de pago.¹¹ • Amplia oferta del mercado laboral en ramo profesional¹².
NEGATIVAS	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados sin capacitación constante. • Resistencia al cambio. • No se tiene definida la estructura organizacional ni planeación estratégica. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Económica evidenciada por una demanda agregada a un ritmo mayor de 4.6%.¹³ y un déficit en la balanza de pagos superior al 5%.¹⁴ • Inseguridad Nacional, actualmente se resuelven únicamente el 2% de los crímenes y mueren diariamente 19 personas por día en una población de 12 millones.¹⁵ • Competencia con empresas dedicadas a la misma actividad comercial.

Fuente: Elaboración Propia con información recabada dentro de la empresa e índices financieros de la situación de Guatemala según informe de Universidades de Guatemala 2006.

¹⁰ Aumento anual entre 3 y 5% en el acceso a créditos para comercio. Fuente: Inforpress Centroamericana. 2006

¹¹ 51.7% y 61.8% de los créditos otorgados por las entidades bancarias del sistema guatemalteco son destinadas a consumo de bienes y servicios. Fuente: Inforpress Centroamericana. 2006

¹² Universidades Privadas y la Universidad nacional tienen un compromiso con la entidad privada de proveer profesionales capacitados en las distintas ramas a pesar de tener acceso a la educación superior únicamente el 2% de la población. Fuente: USAC, departamento de registro y estadística. 2000.

¹³ El indicador de demanda agregada evidencia que la economía consumió ese porcentaje por encima de sus posibilidades de producción.

¹⁴ Se ha registrado el crecimiento de este porcentaje en 0.5 en los últimos 4 años y refleja desequilibrios fiscales y monetarios para el país inducidos por un exceso de gasto gubernamental y de oferta monetaria.

¹⁵ Informe de Seguridad Nacional El Periódico Marzo 2007.

3. DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS.

3.1 Dirección estratégica de recursos humanos

La Dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como la etapa del proceso de transformación experimentado por la gestión de personal, se caracteriza por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. Este proceso es consecuencia, principalmente, de los cambios que se han ido produciendo en el campo de la estrategia y que han ido demandando la incorporación progresiva del elemento humano en el proceso estratégico.

Toda la base actual se debe establecer con el afán de garantizar el éxito de la Dirección estratégica. Para este programa de dotación de personal se deben reconocer los puntos fuertes y débiles en la estructura organizativa, la calidad, los estilos de liderazgo, las tecnologías, el personal con quien trabaja, el posicionamiento en el mercado, la imagen de la empresa y el estado de las finanzas, entre otras.

Los cambios estratégicos tienen el objeto de la transformación de los individuos, por tanto, el personal existente debe conocer el desarrollo del programa para asumir los compromisos libremente y que de esta forma materializar los objetivos empresariales.

Resulta de gran importancia tener en cuenta los elementos anteriores para que este programa sea el pie de partida y la empresa logre proyectar una visión de futuro, lo cual redundará sustancialmente en resultados cualitativa y cuantitativamente superiores.

Según sea la distancia existente entre la situación real y la visión estratégica, mayor será el salto a realizar y, por tanto, mayor será el cambio a propiciar, tanto desde el punto de vista de la adaptación como el de la transformación profunda para las áreas involucradas en este proceso.

3.1.1 Gestión de recursos humanos

La buena gestión de los recursos humanos es una de las claves del buen funcionamiento de una empresa en la actualidad. Las empresas necesitan de profesionales preparados para seleccionar a los empleados adecuados para cada puesto, manejar con habilidad las relaciones laborales o gestionar una correcta formación para la planilla de trabajadores.

Los tradicionales departamentos de personal han quedado atrás y, en la actualidad, las áreas de recursos humanos asumen cada vez más competencias, teniéndose que adaptar a nuevas necesidades y exigencias.

Tal y como se proyecta este programa de dotación de personal con los cambios se delegan responsabilidades y los gerentes de los distintos departamentos se enfrentaran a nuevos retos que superar donde deben estar informados del proceso.

3.1.2 Gestión por competencias

El propósito principal es describir lo que es necesario lograr y se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Se debe llevar a cabo desglosando las funciones claves, funciones principales, unidad de competencia y elementos de competencia por cada puesto permitiendo así contar con el perfil adecuado para cada uno de los puestos de la empresa.

El proceso de las funciones se realizará siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que esta siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel esta representado lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo.

Desarrollar una gestión por competencias no se refiere a una representación de procesos, ni tampoco intentar describir gráficamente el proceso, sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo se debe cuidar incluir descripciones de operaciones o tareas.

Normalmente, las unidades de competencia que aparecen en los niveles de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a cada nivel se esta hablando de realizaciones o elementos de competencia.

Los principios básicos para garantizar lograr una gestión por competencias deben ser por medio de un análisis funcional y para ello se contemplan los siguientes aspectos:

- **De lo general a lo particular:** el análisis se aplica de esta manera iniciando con la definición del propósito principal de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples elementos de competencia que pueden ser desarrolladas por un trabajador.
- **Transferibilidad:** el análisis funcional identificara funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable.

No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

- **Estructura Semántica:** usualmente se redactan utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.
- **Base en funciones:** Es importante señalar que el análisis funcional parte de funciones no de puestos de trabajo, ocupaciones, diagramas de procesos, orden de tareas desempeñadas, jerarquizaciones de puestos de trabajo; no hace referencia a niveles jerárquicos sino que únicamente toma en cuenta los resultados que resultados que se deben obtener para cumplir con el propósitos principal planteado.

Los elementos complementarios para desarrollar una gestión por competencias para la empresa en cuestión deben establecerse claramente:

- **Campo de aplicación:** se deben lograr describir las circunstancias, ambiente, materiales, maquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia siendo realistas para la determinar de la situación real de la empresa.
- **Evidencias de desempeño:** son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite definir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.

Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

- **Evidencias de conocimiento:** incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

El beneficio del análisis funcional de la gestión por competencias es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral que se encuentran en la descripción de las áreas ocupacionales, las cuales se denominen como objeto para normalización. La integración de una norma de competencia la conforman diferentes componentes entre los que podemos mencionar: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia.

La materialización de la gestión por competencias logrará en esta empresa describir un proceso con el cual se obtiene una elaboración curricular a partir de las competencias identificadas. En general, la relación entre análisis funcional y formación por competencias esta fundamentada en el sustento que dicha metodología presta para la elaboración de los programas formativos.

3.1.3 Políticas de recursos humanos

Las Políticas de recursos humanos regulan los diferentes aspectos del área encargada del manejo de personal dentro de la organización; las políticas del área de RRHH deben ser complementarias de las políticas empresariales. Para la empresa en análisis las políticas relacionadas al Recurso Humano de mayor importancia son:

Políticas de Reclutamiento: se utilizarán fuentes internas para los casos de ocupación a plaza por renuncia, abandono del puesto y creación de nueva plaza. Se utilizarán fuentes externas para las plazas vacantes por despido y para la creación de nueva plaza.

Políticas de Selección: no habrá distinción ni discriminación de sexo, raza o condición política y social para la ocupación de las plazas dentro de la empresa siempre que cumpla a cabalidad con el perfil del puesto. Se exceptúan aquellos puestos donde se pone en riesgo al personal por cualquiera de estos aspectos y debe ser de conocimiento del personal principalmente al recurrir a las fuentes internas de reclutamiento.

Políticas de Despido: será motivo de despido el incumplimiento al reglamento interno de trabajo, reglamento aplicable a cada puesto, faltas a la lealtad y valores de la empresa, robo o delito comprobable, aspectos contemplados en la ley y aquellas causas comprobables en contra del trabajador.

Políticas de Remuneración: es prioridad el pago del personal de la empresa, se monitoreará el presupuesto en RRHH contra la estadística de productividad del personal y los supervisores del área.

La política de remuneración y liquidación en caso de despido será apegada a la ley vigente del país, mientras que si es por renuncia se contemplará apegado a la ley y por política empresarial el 50% de la liquidación. Para los casos ligados a robo, delito y aspectos contra los valores y objetivos de la empresa no se considera liquidación alguna.

Política de Capacitación: la empresa tiene la convicción de la importancia de contar con personal capacitado para el desarrollo y crecimiento de la organización. Tendrá una programación anual de capacitación para el desarrollo del potencial del personal.

Política de Motivación: la creación y reestructuración del área de Recursos humanos garantiza planes y programas de motivación para todos los empleados de la empresa con los distintos métodos que satisfagan las necesidades de los trabajadores que alcancen un mejor desempeño laboral.

3.2 Desarrollo de recursos humanos

La gestión de Recursos Humanos y su desarrollo constituye la clave y la ventaja competitiva para diferenciarse en el mercado organizacional por el activo en Recursos Humanos del que se puede agenciar.

La organización indiscutiblemente necesita de talento humano y profesionales con un alto grado de desarrollo o capacidades y habilidades que permitan crecimiento personal y profesional dentro de la organización.

Para garantizar un desarrollo de recursos humanos el programa de dotación de personal debe ser evaluado periódicamente y cumplir los objetivos basándose en la Planeación Estratégica del Departamento de Recursos Humanos.

3.2.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es por excelencia la herramienta a utilizar en distintos procesos de planificación, ya que consiste en la búsqueda de las ventajas competitivas de la organización, la formulación y la puesta en marcha de las estrategias en función de la misión y visión de la empresa, sus objetivos y políticas.

Para este proceso de dotación de personal la planeación estratégica que se contempla es organizada y conducida en base a datos reales y objetivos cuantificables que se midan de forma periódica, continua y apoyada por acciones y decisiones apropiadas.

Para el desarrollo de la planificación estratégica se desarrollarán los puntos que a continuación se describen.

Definición de Objetivos: son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Objetivo principal

Lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y su estrategia de despliegue.

Objetivos específicos

1. Optimizar el factor humano en la empresa
2. Asegurar la cantidad de planilla necesaria cualitativa y cuantitativamente para los departamentos de contabilidad y ventas.
3. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa
4. Motivar al recurso humano de la empresa
5. Mejorar el Clima Laboral
6. Contribuir con la gestión a maximizar el beneficio de la empresa

Definición de Estrategias

La Planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia es uno de los mejores modos de estimular la cooperación entre La gerencia de recursos humanos y los directivos de línea. Esta se basa en una estrecha cooperación entre ambos:

La Gerencia de recursos humanos ofrecerá asesoramiento sobre las consecuencias que tienen para la gestión del personal, los objetivos y estrategias de la empresa y el compromiso de la Gerencia General debe ser de conocimiento de todos para que se claro para todos los miembros de la organización.

Existen diferentes estrategias que se pueden adoptar cuando se gestionan estratégicamente los recursos humanos sin embargo se deben utilizar aquellas que se adapten a los objetivos de la organización y para este programa de dotación de personal se consideran las siguientes:

Estrategias de Afectación

Se incluyen en esta, los procesos de reclutamiento, selección, contratación y retiro para lo que se utilizaran las siguientes estrategias.

Estrategia de Reclutamiento Interno o Selección: cuando el puesto vacante se cubre mediante los recursos disponibles en la organización. Produce cambios horizontales y verticales en la organización. Es motivador para el personal porque implica procesos de rotación y promoción e implica menor costo.

Estrategia de Reclutamiento Externo: cuando las necesidades de recursos humanos se satisfacen acudiendo al mercado externo de trabajo ya sea por insuficiencia de personal interno para cubrir el puesto o por que los costos de acudir al mercado externo son menores.

Estrategias de Compensación

Llamadas también de retribución, y se refieren principalmente a la Compensación monetaria por el trabajo. Las diferentes opciones al respecto muestran las políticas salariales de la empresa respecto a sus competidores para lograr que el recurso humano este motivado.

Estrategia de Seguimiento de Mercado: se retribuye a los empleados en función del promedio del mercado alcanzado. Se propone esta estrategia ya que no genera grandes rotaciones de personal en el área de ventas.

Estrategia Mecanicista: la compensación es uniforme en determinado nivel de la organización y se basa en el puesto de trabajo y no en el individuo. Se utilizara para el área administrativa, en este caso directamente en el Departamento de Contabilidad.

Estrategias de Formación

Para ampliar la posibilidad de casos de innovación y creatividad entre otros conocimientos específicos, son dos las estrategias que se pueden adoptar de acuerdo a lo planteado en el programa de dotación de persona, del sector de competencia y de la actividad del puesto.

Estrategia de Formación Específica: se utilizará para desarrollar conocimientos y habilidades específicas que resulten en una ventaja competitiva a la organización.

Estrategia de Formación Polivalente: se plantea esta estrategia a consideración para la ampliación de este programa de dotación de personal a otras áreas de la organización para personal multifuncional o para cubrir diversas plazas.

Estrategias de Valoración

Se refiere a la valoración del personal y depende de los resultados de la evaluación del desempeño.

Estrategia Basada en el Comportamiento: se valoran actitudes, grado de integración, cooperación y participación. Es subjetiva.

Estrategia Basada en Resultados: se miden resultados. Es objetiva y de fácil aplicación.

Estrategia Mixta: es una combinación de las dos anteriores y esta será la estrategia utilizada para el programa de dotación de personal en ambos departamentos.

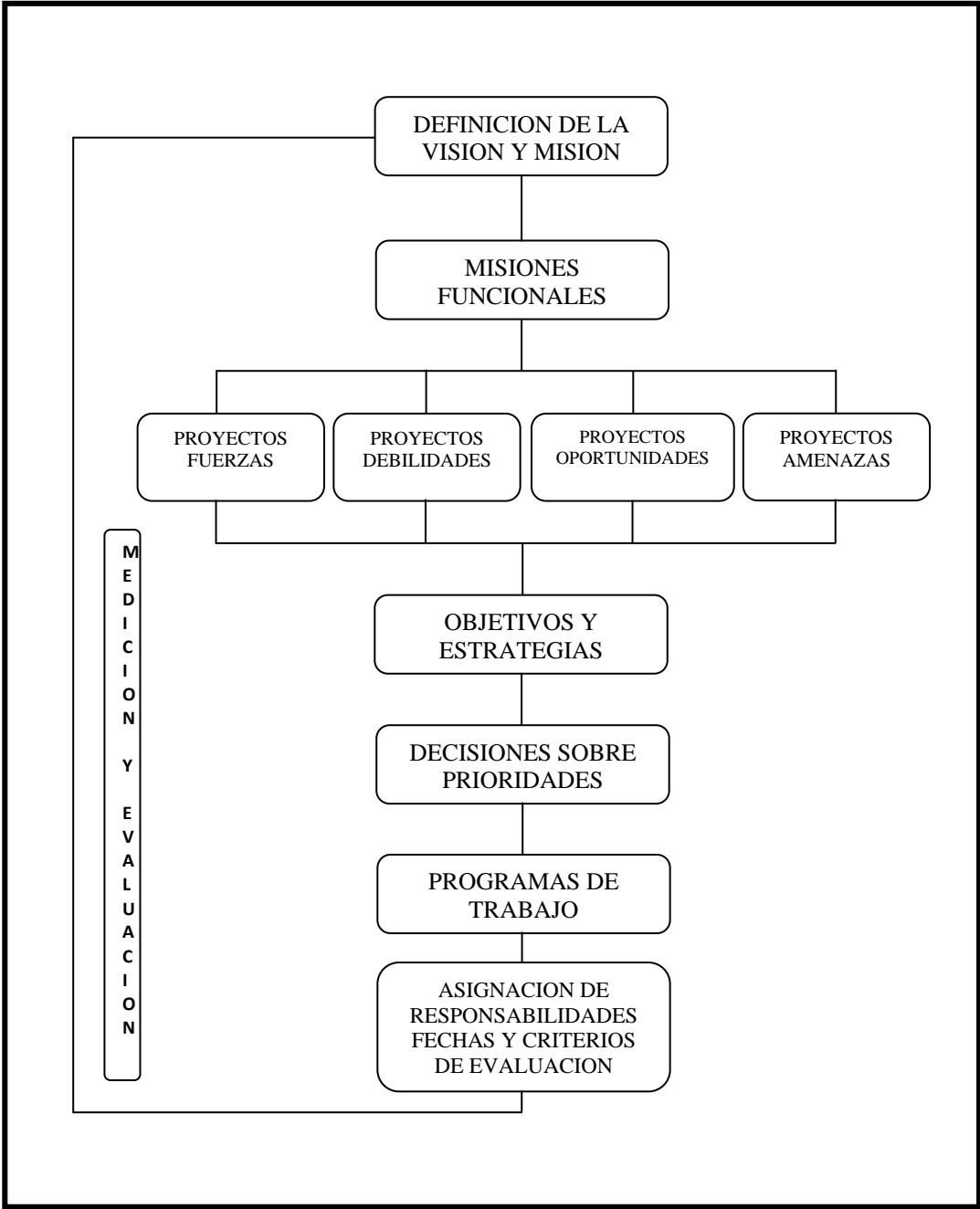
• **Definición de Planes**

La Planeación de Recursos Humanos se halla estrechamente ligada al proceso de planeación de la organización, los marcos temporales en los que se desenvuelve corresponden a los de este último plazo. Suele distinguirse entre el corto plazo (0-2 años), el medio plazo (2-5 años) y el largo plazo (más de 5 años). Cada organización debería preparar un plan para cada uno de estos aspectos. Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

- **Corto plazo:** el corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Para esta organización se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Se caracterizará la planilla de los departamentos de Contabilidad y Ventas de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización y se considerará en este período el plan de implementación del programa de dotación de personal.
- **Mediano plazo:** el mediano plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a mediano plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos del futuro programa de dotación de personal, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y calificaciones que serán necesarias. Este plan incorpora, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, análisis de nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y el tipo de estructura más flexible que promueva procesos participativos de los trabajadores.
- **Largo plazo:** son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de la organización, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales derivados de la estructura anterior.

La planeación se debe constituir en una forma de vida, cabe mencionar que para esto se requiere dedicación en las áreas involucradas, compromiso en los mandos intermedios y apoyo de la Gerencia.

Figura 3. Estructura básica de planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia. Basado en material de Maestría en Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Universidad Politécnica de Nicaragua

3.2.2 Proceso de Reclutamiento

Para este programa de dotación de personal se utilizarán las fuentes de reclutamiento interno y externo que permitan lograr la mayor cantidad de candidatos para las plazas vacantes que se presenten, y para mantener una base de datos actualizada que reduzca costos en el proceso de futuras contrataciones.

3.2.2.1 Fuentes Internas

De acuerdo con las políticas de Recursos humanos las fuentes internas de reclutamiento se utilizarán para los casos de ocupación a plaza por renuncia, abandono del puesto y creación de nueva plaza.

Las Fuentes internas que se consideraran son las siguientes:

- **Oposición de la plaza por convocatoria de la empresa:** se realizará por medio de convocatoria para que participen las personas interesadas estableciendo los requisitos de tiempo, el perfil del puesto, la papelería a presentar, fecha de evaluación y evolución del proceso de selección.
- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** los empleados de la empresa deberán llenar un formulario de recomendación donde darán los datos del referido y el vínculo que tienen con la persona. Se llevará el control estadístico del nivel de contratación por esta vía.
- **Personal monitoreado que cumple con el perfil del puesto:** se tomará de la base de datos en el control estadística del programa de dotación de personal para conocer las habilidades, el crecimiento interno del candidato y las evaluaciones del desempeño disponibles para evaluar las posibilidades de ocupar la plaza vacante.

El recurso de fuentes internas es para cubrir de manera rápida las plazas vacantes, para agilizar el proceso se deben considerar los siguientes tiempos de acuerdo al tipo de plaza.

Plaza por renuncia: dispone como máximo los tiempos de aviso por concluir su contrato sin justa causa o atendiendo a su propia voluntad contemplado en la ley para ello, se vincula este tiempo a la política de remuneración y liquidación para que el trabajador deje el puesto en orden con la información para quien ocupe el mismo.

Los tiempos contemplados en el Código de Trabajo¹⁶ vigente en el país son:

- Antes de cumplir 6 meses de servicios continuos, notificación con al menos una semana de anterioridad.
- Después de 6 meses pero menos de un año de servicios continuos notificación con al menos diez días de anticipación.
- Después de un año de servicios continuos pero menos de 5 años notificación con al menos dos semanas de anticipación.
- Después de 5 años de servicios continuos notificación con al menos un mes de anticipación.

Plaza por abandono: se dará un tiempo máximo de 10 días hábiles para poder ocupar la plaza por el nuevo candidato.

Plaza nueva: a partir que la plaza sea autorizada por la gerencia general se contará con un tiempo máximo de 20 días hábiles para ocupar la plaza, esto con el afán de hacer un programa de evaluación de la misma, los beneficios y resultados para la empresa.

Plaza por despido: se dará un tiempo máximo de 30 días hábiles para poder ocupar la plaza por el nuevo candidato.

¹⁶ Artículo 83, Código de Trabajo de Guatemala

3.2.2.2 Fuentes Externas

De acuerdo con las políticas de Recursos humanos las fuentes externas de reclutamiento se utilizarán para los casos de plazas vacantes por despido y para la creación de nuevas plazas.

Las Fuentes externas que se consideraran son las siguientes:

- **Publicación en el periódico de circulación nacional y circulación local:** se diseñará el anuncio que se publicara reconociendo los colores que identifiquen a la empresa los cuales se definen como blanco, azul y rojo poniendo la información de contacto en la empresa, los requisitos para aplicar a la plaza y los beneficios que ofrece al trabajador según el perfil del puesto vacante.
- **Publicación de plaza virtual:** el recurso de fuentes externas se utilizará para cubrir las plazas vacantes por despido y plazas nuevas después de agotar las fuentes internas en el proceso de selección considerando que para estos casos se cuenta con suficiente tiempo para planificar y tomar las consideraciones para el proceso.

3.2.3 Proceso de Selección

El Proceso de Selección que se utilizará para las nuevas contrataciones tendrá nuevos filtros para poder optar a los mejores candidatos dentro de la empresa, el proceso de selección aun cuando es diseñado no es infalible en cuanto a aspectos que no se pueden evaluar hasta que las situaciones suceden.

Se debe estar consciente que una combinación de la evaluación de la papelería presentada por el candidato de su historial, las pruebas y su capacidad de adaptación dará como resultado una contratación exitosa. Aun cuando es posible medir la capacidad que tiene el candidato para desempeñar el puesto esto no garantiza hasta donde o que tanto quiere hacer el candidato en determinadas situaciones cuando ya sea parte de la empresa, ya que esto depende de la motivación y las necesidades que desea satisfacer cada persona.

3.2.3.1 Pruebas

Las Pruebas que se deben utilizar para los procesos de selección deben estar validadas para la región y la cultura donde se llevaran a cabo. Para nuestra región hay varias pruebas en el mercado estandarizadas para su uso y serán ellas las que se utilizaran para el diseño de este programa de dotación de personal.

Para esta empresa las pruebas psicométricas que se utilizaran serán las que midan los siguientes aspectos:

- Pruebas de inteligencia (DISC), estas están diseñadas y las utilizaremos para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- Prueba de habilidad y aptitud (PERTEM), esta se hará para descubrir los intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
- Las pruebas de personalidad, nos permiten evaluar las características en cuanto a la actitud del candidato, estas son de gran valor para la organización ya que en ellas se revelan lineamientos de conducta personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

- Prueba medica, se utilizará para determinar las capacidades físicas con que cuenta el candidato para el desempeño del puesto. Adicionalmente se monitoreará la base de las pruebas medicas con otras posteriores a las personas contratadas y así llevar índices de desgaste por puesto, niveles de estrés y enfermedad ocupacional lo cual nos permita crear programas adecuados aminoren las consecuencias físicas por causa del desempeño laboral.

Antes de generalizar el uso de las pruebas para el proceso de selección estas serán sometidas a ensayos de ser posible con todo el personal ya empleado para comprobar su validez, serán aplicadas e interpretadas por la persona designada para este cargo, quien deberá ser un profesional en la materia, y de quien debemos asegurarnos carezca de sesgos discriminatorios o cualquier otra ideología que le impida ser congruente con la ley.

Las pruebas padecen de varias limitaciones, no siempre son tan exactas como para constituir la única medida de las características de los candidatos y es por ello que en este programa se deben interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo, los ejecutores de las distintas pruebas deben saber cuales aplicar y sus limitaciones. Debe ser un análisis integral que reduzca la incertidumbre acerca de su efectiva aplicabilidad.

Para la medición estadística del programa de dotación de personal el resultado promedio de las evaluaciones realizadas a los candidatos debe clasificarse en deficiente, promedio y sobresaliente para referencias futuras en evaluación del desempeño y así establecer los estándares de medición.

3.2.3.2 Contratación

La contratación surge del acuerdo de las dos partes empleado-patrono adquiriendo derechos y obligaciones relativas a un servicio que prestará, materia o proceso a realizar según el convenio y el tiempo establecido. Esta constituye la última fase del proceso de selección de personal.

Para el proceso de contratación en este programa de dotación de personal se tendrá estipulado el tiempo y el tipo de contrato para las distintas plazas.

Tiempo de contratación:

Los puestos existentes fueron creados para un tipo de contratación por tiempo indefinido. Las nuevas plazas que se ejecuten con este programa deberán estipular en el perfil el tipo de contratación si fuera un caso de excepción como lo dicta la ley verificado con la gerencia antes de iniciar el proceso de selección; de lo contrario el contrato individual será por tiempo indefinido.

Tipos de Contratación:

Estos se contemplan en el Código de Trabajo¹⁷ vigente en el país y se realizará de manera formal con las firmas correspondientes de las partes. En los puestos gerenciales se contemplara la cláusula de exclusividad de servicio a la empresa y esta información deberá ser proporcionada durante el proceso de selección.

Información del Contrato:

Esta es la información mínima que tendrá el contrato para todos los puestos de la organización salvo las excepciones que considere pertinentes el área de RRHH en conjunto con la Gerencia respetando la ley.

¹⁷ Decreto 1441 vigente desde 29 de abril de 1961

- Nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes
- Fecha de inicio de la relación laboral
- Servicios que el trabajador se obliga a prestar o la naturaleza del puesto
- Lugar donde prestara los servicios a ejecutarse
- Dirección del trabajador al momento de la contratación
- Duración del contrato
- Jornadas de trabajo
- Salario, beneficios, comisiones. Su forma y periodo
- Estipulaciones legales que convengan a las partes
- Lugar y fecha de celebración del contrato
- Firmas de los contratantes con números de cédulas de vecindad

3.2.3.3 Inducción

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal a cargo si fuera el caso o el personal con quien interactúa. Para esta empresa se propone implementar un programa formal de inducción por medio del cual se expliquen los siguientes aspectos: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto (especialmente en referencia a información confidencial), seguridad y otras disposiciones. Todo esto puede describirse más detalladamente en un folleto, pero las sesiones de inducción las ofrecen a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Si bien es común que estos programas formales sean impartidos por miembros del departamento de personal, la responsabilidad básica de inducción de un nuevo empleado recae necesariamente en su superior.

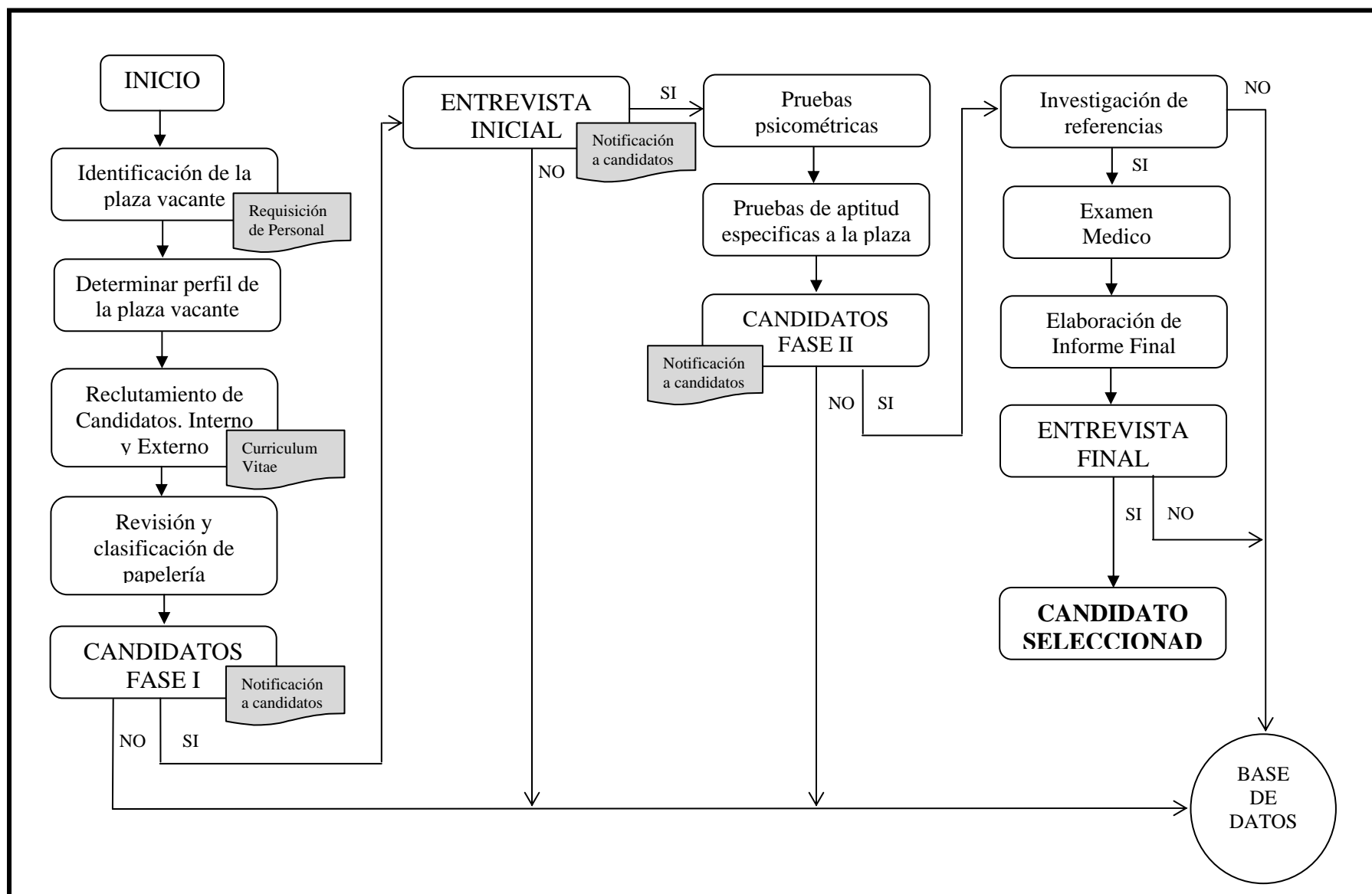
La socialización organizacional se presta a varias definiciones. Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de las conducta apropiadas y adecuación de las normas y valores del grupo de trabajo. Así aparte de cumplir los requisitos específicos del puesto; los nuevos administradores se enfrentaran a nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de conducta. La finalidad de la Inducción es evitar que el nuevo empleado tenga problemas ignorando a que personas pueden recurrir en busca de ayuda, desconocer el funcionamiento de la organización y temor a fracasar en su nuevo puesto; todas estas incertidumbres pueden provocar disminución en la productividad general de la empresa y especialmente en un nuevo empleado afectando en costos a la organización.

Dada la enorme importancia de la experiencia inicial en una empresa para la futura conducta administrativa, es necesario que el primer contacto de los nuevos empleados con la empresa ocurra por medio de superiores de la mas alta calidad, quienes sirvan de modelo para el comportamiento futuro y proporcionen estabilidad al nuevo empleado respecto a su entorno reduciendo así los tiempos de adaptación.

3.3 Diagrama propuesto de flujo de proceso

A continuación se presenta la propuesta para la estructura del proceso de selección para el programa de dotación de personal.

Figura 4. Diagrama del proceso propuesto de reclutamiento y selección de personal departamento de ventas y contabilidad



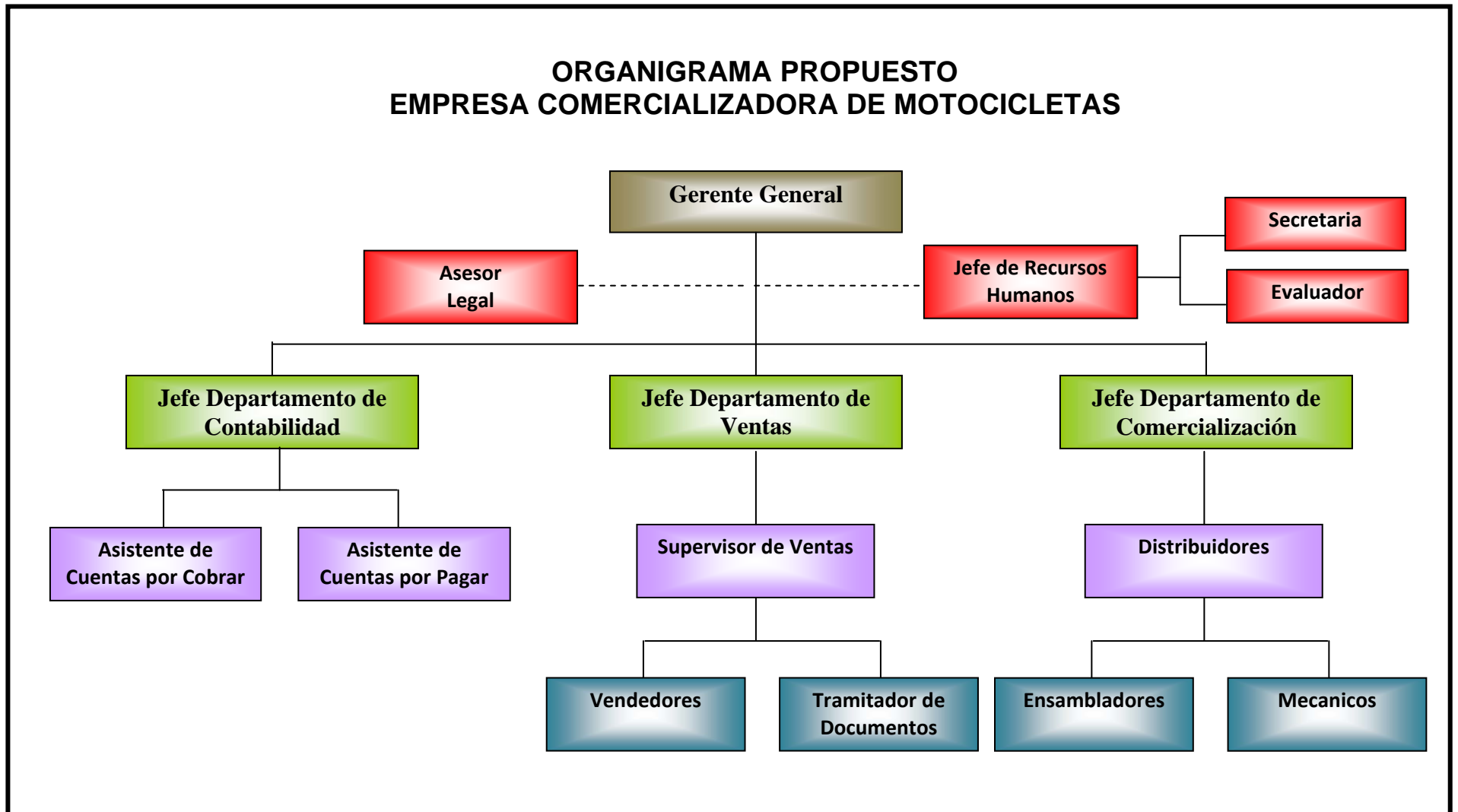
Fuente: Elaboración Propia. Simbología tomado del libro Organización y Métodos de Trabajo. Dolores Touz Zamora, Ediciones Pirámide.

3.4 Organigrama

A continuación se presenta la propuesta para la estructura organizacional de la empresa, en la cual se sitúa el departamento de Recursos Humanos así como su desmembración.

Se debe hacer mención que el departamento de Recursos Humanos en todas las organizaciones presta una función de tipo “STAFF” o una entidad de coordinación para los demás departamentos, ya que la función principal del mencionado departamento en este programa de dotación de personal consiste en presentar propuestas a la gerencia sobre de los candidatos seleccionados de acuerdo a las evaluaciones realizadas y al perfil del puesto.

Figura 6. Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia. Simbología tomado del libro Organización y Métodos de Trabajo. Dolores Touz Zamora. Ediciones Pirámide.

4. METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL, PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y CONTABILIDAD, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS

4.1 Programa de implementación

El objetivo del programa de implementación es vincular, promover y facilitar la interacción entre los recursos humanos, tecnología, la organización y el resto de los involucrados en el programa de dotación de personal.

Antes de iniciar la implementación se debe tener definido el rol de cada uno de los involucrados, sus necesidades, sus limitaciones, fortalezas y sus expectativas. Se deben conocer los beneficiarios directos del programa e involucrar en el proceso las fortalezas con que se cuentan así mismo generar nuevas que minimicen la resistencia al cambio en el equipo que participará de la implementación.

La metodología para la implementación del diseño del programa de dotación de personal seguirá la siguiente secuencia:

4.1.1 Recursos

En un sentido general los recursos constituyen los elementos que presentan utilidad para un objetivo específico, esta utilidad e importancia resulta de las necesidades que se deseen satisfacer con los mismos, para lo cual debe evaluarse constantemente su accesibilidad, disponibilidad y costo.

Para la implementación del programa de dotación de personal se han considerado los recursos representativos para la creación del Departamento de Recursos Humanos y los costos directos del proyecto.

4.1.1.1 Humanos

Para la implementación del programa de dotación de personal se requiere de Personal dedicado al área de Recursos Humanos y con experiencia comprobable en el seguimiento de programas de este tipo.

Respecto a la mano de obra se crearan las siguientes plazas detallando a continuación el perfil requerido.

Jefe de Recursos Humanos

- **Definición del Puesto**

El jefe de recursos humanos contrata al personal, planea, dirige y coordina las políticas del departamento de personal dentro de la organización. Realiza labores tales como administración de salarios de los empleados, selección y contratación de personal y manejo de las políticas reguladoras para el buen desempeño.

- **Funciones del Puesto**

Las funciones del Jefe de recursos humanos incluyen lo siguiente:

Administrar los programas de remuneración, beneficios, seguridad en el trabajo y recreación. Informa a la Gerencia General asuntos concernientes a las políticas organizacionales.

Trabajar con el departamento de personal para identificar las necesidades de los trabajadores, entrevistar y contratar nuevo personal, manejar problemas de falta de personal, administrar los procesos disciplinarios y de despedida en casos necesarios.

Analizar datos estadísticos e informes para identificar y determinar las causas de los problemas del departamento de personal y desarrollar recomendaciones para mejorar las políticas de personal de la organización.

Determinar las necesidades de entrenamiento para diseñar programas de desarrollo de trabajadores, salud y seguridad en el trabajo.

Mantener, registrar y recopilar informes estadísticos concernientes al departamento de personal tales como contratación, traslados, valoración del rendimiento de los trabajadores y tasa de ausentismos de estos.

Supervisar la evaluación, clasificación y tasación de puestos disponibles y puestos ocupados.

Proveer información acerca de las políticas de la empresa, funciones de los puestos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y beneficios para los empleados.

- **Requisitos del Puesto**

El gerente de recursos debe tener cuatro años de experiencia, educación y/o entrenamiento en gerencia de recursos humanos, gerencia de oficina o el equivalente en experiencia, educación y/o entrenamiento aprobado por la gerencia general de la organización.

Debe tener buenas aptitudes organizacionales y de comunicación además de un buen juicio crítico.

- **Educación Requerida**

Debe tener título universitario en gerencia de recursos humanos, administración o administración pública preferiblemente.

Secretaria

- **Definición del Puesto**

El puesto de recepcionista/operador de teléfonos debe ser el medio entre clientes y personal interno del departamento, debe tener los conocimientos claros para responder a todas sus preguntas y dirigirlos al personal y área indicada. El recepcionista también contesta todas las llamadas entrantes, toma los mensajes y transfiere las llamadas al departamento indicado. Es el responsable de brindar la información referente al área de Recursos Humanos.

Es de suma importancia que el puesto de recepcionista/operador de teléfonos sea cubierto por una persona con ética profesional para resguardar la información confidencial con la que tendrá contacto.

- **Funciones del Puesto**

Las obligaciones del recepcionista incluyen:

Saludar amablemente a los clientes y personal que acuda por información y deberá proporcionarla de acuerdo a las necesidades o remitirlos al personal indicado.

Operar la consola de teléfonos contestando las llamadas entrantes, transfiriendo a las personas que llaman con el personal indicado, tomar los mensajes y hacer de conocimiento. Será la responsable de verificar las referencias para el área de recursos Humanos.

Ilustrar a los clientes y personal que acude a la organización teniendo en cuenta que debe recabar la información demográfica y anotar datos personales para el control estadístico.

Realizar funciones administrativas generales tales como cuidar la imagen de la empresa mediante la supervisión del buen uso del mobiliario y reportar cualquier anomalía a su Jefe Inmediato.

- **Requisitos del Puesto**

El Recepcionista debe estar familiarizado con los productos que ofrece la empresa así como toda la información interna y externa relacionada con el departamento de Recursos Humanos para constituirse en el punto de divulgación. Debe ser educado, y muy profesional en sus modales.

- **Educación Requerida**

Diploma de Bachillerato o equivalente.

Evaluador

- **Definición del Puesto**

El puesto del evaluador es ocupado por una persona capacitada para el manejo de recurso humano, es el responsable de llevar a cabo todas las pruebas involucradas en el proceso de selección para lo que debe tener conocimiento en la materia.

- **Funciones del Puesto**

Las obligaciones del evaluador incluyen:

Presentar toda la información referente a los procesos de selección y Recursos Humanos.

Calificar todas las pruebas realizadas a los candidatos

Llevar control de los resultados de los candidatos y estricto control del banco de datos de la organización.

Encargado de realizar las evaluaciones del desempeño de la organización y mantener estable el clima laboral.

- **Requisitos del Puesto**

Debe conocer la materia de las evaluaciones para los procesos de selección, amabilidad y ser un comunicador elocuente.

- **Educación Requerida**

Técnico en Recursos Humanos o Estudios de Psicología

4.1.1.2 Tecnológicos

Toda implementación de mejoras en la actualidad hará uso de recurso enfocados en la tecnología dado que hace más eficientes y productivos los procesos.

Para este programa de dotación de personal se necesitaran los siguientes recursos tecnológicos para la creación del nuevo Departamento de Recursos Humanos.

Se detallan las especificaciones mínimas con las que deben contar los recursos tecnológicos:

Equipo de Cómputo

Se requiere un equipo para cada una de las plazas a crear en el Departamento de Recursos Humanos y consta de:

- **Computadora**

 - ***Especificaciones Técnicas***

 - Procesador Intel Pentium Dual Core
 - Monitor LCD 17”
 - Teclado, Mouse, Bocinas
 - Memoria 512 MB
 - Disco Duro 160 GB
 - Diskettera 1.44”
 - Lector Múltiple de memoria
 - Tarjeta de Red
 - Puertos USB
 - Quemador CD/Lector DVD

- **Impresora**

 - ***Especificaciones Técnicas***

 - Impresora de Inyección
 - Tinta Color / Tinta Negra
 - 10 impresiones ppm tinta negra
 - 3 impresiones ppm tinta color
 - Resolución 2400 x 1200 dpi – 4800 x 1200 dpi
 - Compatible con los diferentes sistemas operativos

- **Regulador de Voltaje**

- ***Especificaciones Técnicas***

- Rango de voltaje de entrada entre 170 – 250 V
 - Rango de voltaje de salida entre 210 – 230 V
 - Autonomía con batería cargada mínima de 30 minutos

Extensión Telefónica

Se requiere una extensión telefónica para cada uno de los puestos.

- ***Especificaciones Técnicas***

- Discado Pulso / Tono
 - Llamada en espera
 - Discado Rápido
 - Cableado de 10 mts

Servicio de Internet

Se utilizara en la plaza de Jefe de Recursos Humanos para llevar control de las plazas ofrecidas por la vía virtual, contactos con candidatos, correspondencia relacionada y capacitaciones para la empresa.

- ***Especificaciones Técnicas***

- Servicio permanente e interrumpido
 - Acceso a todos los servicio TCP/IP
 - Soporte Técnico
 - Ancho de Banda de 128 kbps mínimo

4.1.1.3 Económicos

En esta área se describen los recursos económicos que se requieren invertir para poner en marcha el programa de dotación de personal y tener material disponible para llevar a cabo su desarrollo.

Tabla II. Matriz de Costos

Tipo de Recurso	Cantidad	Descripción	Valor	Total
Recurso Humano	1	Jefe de Recursos Humanos	5000.00	5,000.00
	1	Secretaria	2000.00	2,000.00
	1	Evaluador	3000.00	3,000.00
	<i>SUB - TOTAL</i>			<i>10,000.00</i>
Recurso Tecnológico	3	Computadora	4000.00	12,000.00
	3	Extensiones Telefónicas Instaladas	400.00	1,200.00
	3	UPS	400.00	1,200.00
	1	Internet	400.00	400.00
	<i>SUB - TOTAL</i>			<i>14,800.00</i>
Mobiliario de Oficina	3	Escritorios	800.00	2400.00
	3	Sillas Secretariales	500.00	1500.00
		Papelería de Oficina	1000.00	1000.00
	<i>SUB - TOTAL</i>			<i>4,900.00</i>
Material Didáctico	100	Pruebas psicométricas de distintos tipos	4000.0	4000.00
	50	Talleres de capacitación	80.00	4000.00
	<i>SUB - TOTAL</i>			<i>8,000.00</i>
TOTAL				37,700.00

Fuente: Elaboración Propia según cotizaciones

4.1.2 Medios

Constituyen los mecanismos utilizados para dar a conocer el programa de dotación de personal y establecer las bases para implementar el mismo. Las distintas circunstancias o condiciones deben considerarse para utilizar los medios apropiados de divulgación e información relativa a los cambios propuestos.

Los medios a utilizar para implementar el programa de dotación de personal serán por medio de presentaciones a la Gerencia General y Mandos medios estructuradas en puntos clave y agenda

Así como talleres de capacitación para todo el personal involucrado en la organización clasificado según el puesto desempeñado.

4.1.2.1 Presentación a Gerencia General

La presentación a la Gerencia del programa de Dotación de Personal debe ser autentica, proporcionar datos reales y dar a conocer de forma breve y concisa la situación actual y las mejoras de la implementación del proyecto. Para lograr una exitosa presentación a la Gerencia y el apoyo a la implementación se debe preparar el material adecuado y un manejo de tiempos prudente. Se consideraran para este programa de dotación de personal los siguientes puntos:

- **PRESENTACIÓN DE PROGRAMA**

Al dirigir esta presentación a la Gerencia el objetivo que se busca es demostrar la efectividad que tendrá el mismo en la organización de una forma breve. La Gerencia generalmente al escuchar nuevas propuesta muestra incredulidad en los resultados por lo que para este programa de dotación de personal se hará uso de graficas, recomendaciones, alternativas a modificaciones, análisis costo beneficio.

Con esto se espera contemplar la opinión de la Gerencia respecto a la claridad con que se esta detallando el programa sugerido.

- **FUNDAMENTOS DE COMUNICACIÓN**

La Gerencia en las organizaciones valora las investigaciones y datos que determinen precedentes del éxito de una implementación de proyectos similares por lo que en esta fase se hará una introducción con referencias de organizaciones de carácter similar que han logrado éxito a través de la implementación de un programa de dotación de personal como el que se sugiere.

Se darán a conocer los canales de comunicación que se utilizaran para la implementación del programa de dotación de personal y la programación de talleres de capacitación para alcanzar los objetivos.

- **COMPLEMENTOS DE COMUNICACIÓN Y PERSUASIÓN**

Para presentar este programa a la gerencia se debe presentar la propuesta con ciertas precauciones como evitar impresionar a la gerencia, decir lo que la Gerencia quiere escuchar y evitar la impetuosidad o exceso de tiempo en la presentación; se debe presentar toda la información con una metodología de mejoramiento, mostrando que se tienen las capacidades necesarias para lograr la implementación del programa y que se optimizaran los recursos actuales justificando la inversión de otros recursos para lograr el objetivo propuesto.

- **EVALUACIÓN Y RETORALIMENTACIÓN**

La Gerencia establece mayor interés al recibir propuestas nuevas con datos numéricos o gráficos, no debe mostrarse una presentación de situaciones ideales sino mostrar el interés de la Gerencia de Recursos Humanos en evaluar y ser evaluados para determinar los resultados globales de la implementación del programa de dotación de personal.

Se presentaran los indicadores que se utilizaran para la medición del programa de dotación de personal, los cuestionarios de autoevaluación y evaluación grupal para utilizar como ejercicios de retroalimentación y poder representar las posibles mejoras para el mismo.

El contar con el apoyo de la Gerencia permite reflejar un trabajo de equipo al implementar programas de mejora ante el personal, por lo que es muy valiosa la presentación que se realice y debe realizarse metodológicamente con puntos estratégicos que logre el visto bueno de esta área.

4.1.2.2 Presentación a Mandos medios

Los Mandos Medios constituyen un sector importante dentro de la organización para comunicar los proyectos, metas y cambios que se les comunica por medio de la Gerencia General a los demás departamentos

Una capacitación e inducción respecto al proceso de implementación del programa de dotación de personal debe ser de su conocimiento y contar con su plena aceptación para constituirse en un canal transmisor de los nuevos cambios y promotor de las mejoras que se lograrán con el mismo.

El proceso de presentación a los mandos medios constara de las siguientes fases las cuales permitirán lograr una implementación exitosa del programa.

- **PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

Se hará de conocimiento de su conocimiento el programa de dotación de personal, las fases, las estrategias y políticas del área de Recursos Humanos para llevarlo a cabo. Se detallaran los beneficios y los resultados esperados al implementarlo, así como los programas de capacitación para las distintas áreas.

- **PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Se hará conciencia de la importancia y trascendencia de la comunicación al personal a su cargo y el mensaje que transmitirán. Se hará énfasis respecto a la semántica para evitar confusiones al ser mediadores del cambio.

- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y GRUPAL**

Se dará a conocer la misión y visión organizacional de forma informativa, explicativa e interrogativa; exponiendo que el éxito de la implementación de este programa en la fase inicial se verá centrada en utilizar la comunicación como una herramienta de gestión cotidiana para motivar a los equipos de trabajo a participar del cambio tomando en cuenta sus destrezas, habilidades y las técnicas que se utilicen como comunicación para consolidar un sistema de retroalimentación.

- **COMPLEMENTOS DE COMUNICACIÓN Y PERSUASIÓN**

Se presentara material didáctico como herramienta útil para presentar el programa con todos los involucrados en este proyecto, la forma de dar a conocer los objetivos, el contenido, uso de medios y ayudas visuales.

- **EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

Se darán a conocer los indicadores que se utilizarán para la medición del programa de dotación de personal, los cuestionarios de autoevaluación y evaluación grupal para utilizar como ejercicios de retroalimentación y poder presentar las posibles mejoras para el mismo.

Todas las áreas deben trabajar interrelacionando los resultados para establecer las mejoras en conjunto con la Gerencia y el área de Recursos Humanos.

4.1.2.3 Talleres de capacitación a personal a cargo

El personal actual de la organización debe verse involucrado para la implementación del nuevo programa de dotación de personal y para ello se utilizarán los talleres de capacitación para la integración del área de Recursos Humanos como departamento y la integración del personal bajo este nuevo programa de dotación de personal con las áreas involucradas en el proceso.

La modalidad de capacitación será por medio de talleres, los mismos se harán con cronograma, en instalaciones adecuadas y material didáctico respecto al programa de dotación de personal. Los distintos talleres del programa se detallan a continuación.

Talleres del Plan de Capacitación de Multiplicadores: para esta división se convoca a los jefes y subjefes de los distintos departamentos para que conozcan la estructura completa del nuevo programa de dotación de personal, las fases, tiempos, procesos y toda la metodología que se utilizara con el personal actual de la empresa y el personal que se contratara bajo este nuevo programa

El fin de este taller es ser multiplicadores de la información con los puestos jerárquicos sujetos a su jefatura y lograr que sea de conocimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Talleres del Plan de Trabajo con Líderes y Gerencia: para esta división se convoca a la Gerencia General, Jefatura de Ventas, Jefatura de Contabilidad; se expondrán las fases, tiempos y procesos detallados en los que se señala cada área involucrada para el nuevo programa de dotación de personal. Se darán los parámetros interpretativos de las pruebas psicométricas, técnicas y las modalidades de entrevista para recabar información.

El taller debe comprender un ejemplo total del proceso diseñado de forma dinámica para lograr la asimilación de la gerencia de la empresa y su divulgación.

Talleres del Plan de Trabajo con actores sectoriales: para esta división se convoca a las personas que ocupan puestos con ubicación geográfica clave para el desempeño de la empresa, del área de logística, distribución minorista y puestos afines. Se capacita sobre la adaptación del personal de los puestos de estas áreas y la información de la empresa para el desempeño de puestos, control y evaluación de los mismos.

Tabla III. Descripción de Talleres

DESCRIPCION DE TALLERES:			
Es la herramienta que se utilizara para divulgar la información necesaria durante la implementación del programa de dotación de personal y la aceptación de todos los actores involucrados y así reducir los efectos de resistencia al cambio del personal.			
OBJETIVO GENERAL:			
Informar a todo el equipo de la organización acerca de la implementación del programa de dotación de personal.			
Tipo de Taller	Propósito	Dirigido a	Recursos
Capacitación de Multiplicadores	Dar a conocer de forma dinámica y concisa la información respecto a las fases tiempos, procesos y metodología de divulgación para implementar el programa de dotación de personal.	Gerencia General Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de Desarrollo del Taller • Trifoliar Informativo • Trifoliar para multiplicación del taller • Afiches informativos
Plan de trabajo con Lideres y Gerencia	Informar el proceso de cómo se implementara el programa de dotación de personal, áreas involucradas, métodos de interpretación y evaluación durante el proceso.	Gerencia General Jefe de Ventas Jefe de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de Desarrollo del Taller • Trifoliar Informativo • Plan de Talleres de Capacitación Multiplicadores • Ejemplo Grafico de Evaluaciones para proceso nuevo.
Plan de Trabajo con Actores Sectoriales	Comunicar el proceso actual y el proceso propuesto en el programa de dotación de personal, informar acerca de los criterios de evaluación y los índices de medición del desempeño. Se incluye una charla acerca de la resistencia al cambio.	Ventas Personal Administrativo Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de Desarrollo del Taller • Trifoliar Informativo • Diagrama de Proceso Actual • Diagrama de Proceso Propuesto • Graficas de medición del desempeño.
OBSERVACIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:			
En todos los talleres se dará un espacio prudente para resolución de dudas, sugerencias o comentarios respecto a la implementación del programa de dotación de personal. Se darán las conclusiones y recomendación por parte de la Gerencia General o personal a cargo.			

4.1.3 Finalidad

El programa de implementación no debe convertirse únicamente en la puesta en marcha del proyecto, debe constituirse en lo que se supuso y planificó comparado con lo que realmente se estableció dentro de la empresa y para ello la finalidad es alcanzar la visión y cumplir los objetivos establecidos inicialmente por medio de mediciones y evaluaciones durante el proceso de implementación que respalden los resultados que se obtengan.

5. METODOLOGÍA PARA SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROGRAMA

5.1 Control y análisis estadístico

El proceso de control estadístico para el seguimiento y monitoreo de este programa de dotación de personal se efectuará en base a indicadores y consiste en tres distintos pasos:

- La medición del rendimiento real
- La comparación del rendimiento real con el estándar
- La acción administrativa para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Para considerar cada uno de estos pasos es conveniente estar conscientes que el proceso de control se trabajara con estándares de rendimiento. Esos estándares son los objetivos específicos frente a los cuales podrá medirse el progreso del programa. Serán establecidos mediante la evaluación del proceso de planificación.

Una vez determinados los estándares estos serán frente a los cuales el rendimiento va a ser medido y comparado, también pueden considerarse los indicadores específicos de rendimiento que utiliza la gerencia.

La medición del rendimiento real: para determinar cual es el rendimiento real, el evaluador necesita obtener información a ese respecto. El primer paso del control es la medición. Vamos a detallar como se realizaran las mediciones y que es lo que se medirá para el seguimiento y mejora del programa de dotación de personal.

Con frecuencia se utilizan cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real y estos son los que se utilizarán para medir el rendimiento del programa: la observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos.

Cada una tiene fortalezas y debilidades específicas; sin embargo, una combinación de fuentes de información aumenta tanto el número de fuentes de insumos como la probabilidad de obtener información con un mínimo margen de incerteza.

La observación directa de informes estadísticos, graficas, diagramas de barra y representaciones numéricas de cualquier forma, informes verbales, informes escritos serán de gran utilidad ya que proporcionan información para analizar; en virtud de las diferentes ventajas y desventajas que ofrece cada uno de estas cuatro técnicas de mediciones que se utilizaran en el curso de los procedimientos exhaustivos de control, las cuales serán adaptadas y manejadas al criterio del evaluador por medio de la clasificación de puestos y áreas de desempeño.

Los elementos que se medirán son probablemente más decisivos para el proceso de control, que la forma en que realizamos las mediciones. Una selección errónea de criterios puede dar lugar a graves consecuencias disfuncionales.

Algunos criterios de control son aplicables a todas las situaciones administrativas que se cuantificarán para el programa de dotación de personal como tasas de satisfacción, rotación y ausentismo de los empleados. Para las áreas productivas, manejo de presupuestos, cantidad de unidades de producción, rechazos por clientes, pedidos atendidos por hora o tiempo de tramitación de documento. Para el área de ventas porcentaje de mercado que han logrado absorber, promedio de ventas, visitas a clientes por vendedor.

El método a utilizar será por ponderación de áreas evaluadas según los estándares establecidos y la expresión será un indicador del rendimiento en términos cuantificables que establece la situación en que se encuentra el programa, los avances y las mejoras a realizar.

Comparación: en el paso del proceso a la comparación se determina el grado de variación del rendimiento real y el estándar. En todas las actividades se puede esperar cierto grado de variación en términos de rendimiento. Es vital determinar el rango de variación y establecer lo aceptable. Las desviaciones que exceden dicho rango se consideran significativas y requieren la atención del gerente.

Los datos de las variaciones en el rendimiento real contra el estándar debe hacerse de conocimiento a las áreas evaluadas, para hacerlos partícipes de las acciones administrativas que corregirán o motivaran el mejoramiento del programa de dotación de personal y de esta forma conozcan la situación general de la empresa.

Emprender una acción administrativa: la última etapa del proceso de control consiste en poner en marcha una acción administrativa y dependiendo de esta en la siguiente evaluación y control se podrán visualizar de forma cuantificable los avances, retrasos y estancamientos en el desarrollo del programa de dotación de personal.

Toda acción administrativa debe ser objetiva de forma que esta se perciba como correctiva o de motivación en lo referente al puesto y al desempeño de las atribuciones; si por el contrario esta se hace de manera subjetiva puede que no se perciba como una acción correctiva o de motivación personal, y puede derivar en pocos o nulos avances en la aceptación del programa de dotación de personal generando descontento en el personal y conflictos de autoridad.

5.1.1 Despidos

Se establece para el programa de dotación de personal el indicador de despidos en el control estadístico; este mide y evalúa por medio de los índices el motivo del despido, área, clasificación de puesto, tiempo laborado, y datos que permitan establecer si el despido en conclusión se ha dado por situaciones fortuitas o por causas atribuibles a un mal proceso de selección, los cual permitirá medir la efectividad del programa de dotación de personal.

Toda estadística debe considerarse valida al tenerse un parámetro de comparación que permita establecer datos reales y no ideales que permitan proporcionar información fidedigna a la Gerencia.

5.1.2 Renuncias

El indicador de renuncias se considera de suma importancia en la medición estadística del programa de dotación de personal, ya que este nos revela índices que se relacionan con el ambiente laboral y el nivel de rotación de personal.

Los índices respecto a las renuncias para medición estadística se vincularan a los diferentes motivos los cuales pueden ser: mejores oportunidades laborales y/o salariales, desmotivación, motivos personales y entorno laboral, área de trabajo y perfil no adecuado del empleado; esta información debe ser utilizada de forma objetiva para no confundir el criterio de interpretación del indicador de renuncias y evaluar el porcentaje de mejora que le corresponde a la empresa que disminuya el numero de renuncias conservando buenos trabajadores dentro de la organización.

5.1.3 Abandonos

El indicador de abandono de labores debe considerarse como uno de los indicadores más alertantes para evaluar los resultados del departamento de RRHH y el programa de dotación de personal ya que puede ser el reflejo de un mal proceso de selección, inestabilidad laboral o de factores externos críticos que afectan internamente a la organización.

Estadísticamente un mal proceso de selección se hará notar con este indicador reflejando distintas inconsistencias resultado de dar información falsa de la empresa, entre las causas atribuibles a los abandonos se pueden mencionar: el diseño del puesto no llena las expectativas ofrecidas al trabajador, el clima laboral no permite la adaptación dentro de la organización, el personal abandona su puesto para perjudicar a la empresa; por el contrario se puede dar este caso por factores externos que debería ser el único criterio aceptable para este índice.

Los índices para detectar las posibles causas se establecerán registrando la edad del trabajador, área de trabajo, puesto desempeñado y resultado de evaluaciones en el proceso de selección. De acuerdo al resultado de los índices se determinara si es necesario evaluar la eficiencia del programa de dotación de personal para no perjudicar a la organización.

Todo el control estadístico empleado para medir este programa de dotación de personal se comparara con los datos históricos de la empresa que actualmente se encuentran registrados y se deberán de tabular para contar con índices de referencia.

Tabla IV. Matriz de Indicadores

INDICADOR	INDICES	FORMULA
DESPIDOS	Causas del Despido	$\% \text{ causa despido} = \# \text{ motivo específico} / \# \text{ total de despidos}$
	Sexo	$\% \text{ despidos por sexo} = \# \text{ Hombres} - \text{Mujeres despididos} / \# \text{ total de despidos}$
	Área de desempeño	$\% \text{ despido por área} = \# \text{ despidos por área} / \# \text{ total de despidos}$
	Clasificación del Puesto	$\% \text{ despido por tipo de puesto} = \# \text{ despidos por tipo de puesto} / \# \text{ total de despidos}$
	Edad	$\% \text{ edad promedio despido} = \# \text{ despido por rango de edad} / \# \text{ total de despidos}$
	Tiempo Laborado	$\% \text{ tiempo laborado promedio} = \# \text{ despido por tiempo laborado} / \# \text{ total de despidos}$
	Despidos referencial periodo anterior	$\text{Índice de despidos por periodo} = (\# \text{ despidos periodo actual} - \# \text{ despidos periodo referencia}) / \# \text{ despidos periodo referencia}$
RENUNCIAS	Motivo de Renuncia	$\% \text{ causa renuncia} = \# \text{ causa específico} / \# \text{ total de renunciaciones}$
	Sexo	$\% \text{ Renuncias por sexo} = \# \text{ Hombres} - \text{Mujeres por Renuncia} / \# \text{ total de renunciaciones}$
	Área de desempeño	$\% \text{ renunciaciones por área} = \# \text{ renunciaciones por área} / \# \text{ total de renunciaciones}$
	Clasificación del Puesto	$\% \text{ renuncia por tipo de puesto} = \# \text{ renunciaciones por tipo de puesto} / \# \text{ total de renunciaciones}$
	Edad	$\% \text{ edad promedio renunciaciones} = \# \text{ renunciaciones por rango de edad} / \# \text{ total de renunciaciones}$
	Tiempo Laborado	$\% \text{ tiempo laborado promedio} = \# \text{ renunciaciones por tiempo laborado} / \# \text{ total de renunciaciones}$
	Renuncias referencial periodo anterior	$\text{Índice de renunciaciones por periodo} = (\# \text{ renunciaciones periodo actual} - \# \text{ renunciaciones periodo referencia}) / \# \text{ renunciaciones periodo referencia}$
ABANDONO	Edad del Trabajador	$\% \text{ edad promedio abandono} = \# \text{ abandono por rango de edad} / \# \text{ total de abandonos}$
	Área de desempeño	$\% \text{ abandono por área} = \# \text{ abandono por área} / \# \text{ total de abandonos}$
	Clasificación del puesto	$\% \text{ abandono por tipo de puesto} = \# \text{ abandono por tipo de puesto} / \# \text{ total de abandonos}$
	Resultado de Evaluaciones	$\% \text{ abandono por resultado en evaluaciones} = \# \text{ abandonos por resultado} / \# \text{ total de abandonos}$
	Accidentalidad dentro de la empresa	$\text{Índice de accidentalidad por periodo} = (\# \text{ accidentes periodo actual} - \# \text{ accidentes periodo referencia}) / \# \text{ accidentes periodo referencia}$

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Evaluación de desempeño

Es evaluar a los empleados de una manera formal, para lo cual se llevan a cabo evaluaciones sistemáticas del rendimiento. Es un proceso mediante el cual se evalúa a los individuos en el rendimiento con la finalidad de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos. Aun cuando las organizaciones usan las evaluaciones formales del rendimiento de los empleados con diferentes propósitos, una de sus funciones más importantes consiste en controlar el comportamiento de los trabajadores.

Las evaluaciones del rendimiento desempeñan un rol sumamente significativo en el control del comportamiento de los empleados y para este programa de dotación de personal será necesario examinar los diferentes métodos disponibles para utilizar en cada área.

Ensayos escritos: Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el rendimiento y el potencial del empleado, se ofrecen sugerencias para su mejoramiento. No se requiere formularios complejos ni capacitación extensiva, sin embargo depende de la habilidad del evaluador para la redacción de descripciones para evaluar el verdadero nivel de rendimiento del empleado evaluado. Este método será utilizado para los empleados en distribución minorista.

Incidentes críticos: el uso de incidentes críticos ayuda a enfocar la atención del evaluador en los comportamientos críticos o claves que le permiten establecer la diferencia entre la eficacia y la ineficacia en términos de rendimiento del empleado en el puesto de trabajo. Una lista de incidentes críticos acerca de un empleado en particular constituye un rico conjunto de ejemplos que el evaluador puede utilizar para mostrar a dichos empleados cuales son sus comportamientos deseables e indeseables. Este método será utilizado en los mandos intermedios.

Escalas gráficas de calificación: uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las escalas gráficas de calificación. En este método se presenta la lista de un conjunto de factores de rendimiento, tales como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto de trabajo, cooperación, lealtad, asistencia, honradez e iniciativa. El evaluador examina la lista y califica cada uno de los factores de acuerdo con una escala ascendente.

A pesar de no proveer a profundidad la información que solemos encontrar en los ensayos o incidentes críticos su desarrollo y administración requiere menos tiempo, además con ellos es posible realizar análisis cuantitativos y comparaciones.

Escalas de calificación basada en el comportamiento

En dichas escalas se combinan elementos importantes de los enfoques correspondientes a los incidentes críticos y las escalas gráficas de calificación. El evaluador califica al empleado de acuerdo con los elementos contenidos en una escala numérica, pero en este caso dichos elementos son ejemplos de comportamiento real en un puesto de trabajo específico y no descripciones o rasgos generales.

Las escalas de calificación basadas en el comportamiento enfocan conductas específicas y mensurables en el trabajo. Los elementos clave de los puestos de trabajo se subdividen en dimensiones de rendimiento y, a continuación, se identifican ejemplos concretos de conducta eficaces: planifica, ejecuta, resuelve problemas inmediatos, obedece las ordenes y capaz de afrontar situaciones de emergencia, las cuales se calificarán de 0 casi nunca, hasta 4 casi siempre.

En la actualidad muchas empresas utilizan un nuevo enfoque de la evaluación del desempeño conocido como retroalimentación de 360 grados y consiste en una revisión encaminada a la evaluación del rendimiento a base de retroalimentación procedente de supervisores, subordinados y compañeros de trabajo: todo el círculo de personas con quienes interactúa el empleado.

5.3 Acciones correctivas

Emprender una acción administrativa

La última etapa del proceso de control consiste en poner en marcha una acción administrativa y se puede elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

Este programa de dotación no contempla bajo ninguna circunstancia no aplicar una acción administrativa exceptuando que se justifique y sea autorizada por la gerencia.

Corrección de Rendimiento Real: se puede realizar mediante cambios de estrategia o la estructura, prácticas de remuneración o programas de capacitación, modificación de puestos de trabajo, sustitución de algunos miembros del personal, etc.

Acción correctiva inmediata: corrige los problemas y logra que el rendimiento se recupere inmediatamente. La acción correctiva básica consiste en preguntar como y por que se desvió el rendimiento y después corregir la fuente de la desviación. Por el tiempo es común aplicar una acción inmediata y si es beneficio potencial se toma el tiempo para una acción básica.

Revisión del estándar: es posible que la variación haya sido resultado de que se utilizó un estándar que no era realista, tal vez la meta fue demasiado alta o demasiado baja. Es complicado rebajar un estándar para justificar un rendimiento insatisfactorio, éste debe ser realista y mantenerlo firme hasta ver una mejoría y luego emprender la acción correctiva.

Las acciones administrativas específicas: se realizarán mediante los resultados de los indicadores haciendo la clasificación final de deficiente, promedio y sobresaliente

5.4 Medición de eficiencia del programa

Es necesario definir y llevar a cabo procesos periódicos de evaluación del impacto, uso y relevancia de las herramientas y metodologías implementadas, al menos una vez al año y preferiblemente cada tres meses para poder tomar medidas correctivas e ir adecuando las iniciativas para que tengan una mayor eficiencia y efectividad en el programa de dotación de personal.

La evaluación debe iniciar paralela con la implementación del proyecto y no esperar a que esté implementado en su totalidad. La implementación del proyecto debe hacerse en fases o etapas, e incluir pilotos que permitan su evaluación y la incorporación de los resultados de la evaluación en el proceso mismo de implementación.

- Metodología(s) de Evaluación y Retroalimentación.

El programa debe ser medido con la mayor objetividad posible y hay varios métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores y manejo de la información que estos proporcionen.

Partiendo de utilizar el método que mejor se adapte al puesto se debe hacer un juicio de los resultados del empleado y establecer las acciones que se tomaran o el tipo de motivación que se utilizara para tener mejores resultados en la próxima evaluación.

Los resultados obtenidos de los distintos métodos de evaluación miden el programa de dotación de personal de manera global estableciendo si los procesos implementados dan los resultados esperados o su medición respecto al historial de la empresa.

Entre los métodos propuestos para este programa de dotación se encuentran los siguientes con una breve descripción:

- Escala de Puntuación
Se establece una calificación entre bajo y alto ya sea por numeración, rangos o reglas de medición generalmente y en ella se evalúan los puntos expuestos a las personas a quienes se les confiere la evaluación. Este método es de evaluación subjetiva y se puede utilizar como promedio de desempeño para considerar aspectos salariales o bonos de motivación.

- Listas de Verificación
Este método consiste en una lista con frases descriptivas respecto al desempeño del puesto, el formato de la evaluación es proporcionada por el área de Recursos Humanos a los superiores inmediatos del puesto evaluado para que identifiquen las frases que mejor describen al empleado. Con el resultado obtenido de los superiores inmediatos el área de recursos humanos pondera el listado y le asigna valores de acuerdo a la importancia del desempeño basado en el perfil del puesto. Su objetividad es mayor dado que 2 áreas independientes evalúan.

- Método de selección
Se considera una evaluación de selección forzada estableciendo parámetros que van desde nunca hasta siempre sin considerar las variantes ocasionales del desempeño del trabajador. El grado de eficiencia del trabajador se medirá de acuerdo al número de repeticiones que aparezca una descripción y se pondera el resultado.

- Registro de Acontecimientos notables
Para utilizar este método de medición se debe llevar una bitácora por área para dejar registro del desempeño de los trabajadores. Este sirve para establecer la repetición de acontecimientos similares registrando la actitud tomada en determinadas situaciones o respecto a la toma

de decisiones. Se utiliza como un método paralelo a cualquiera de los mencionados anteriormente ya que este tipo de registros difícilmente se establece en las evaluaciones generales y puede servir como parámetro al evaluar trabajadores en ascensos de puesto o para cubrir áreas gerenciales. La tabulación de la información se hace por trabajador y contadores de parámetros específicos a cada uno.

- Escala de clasificación conductual

Este es un método utilizado para mejorar la confiabilidad de la evaluación y validez de los resultados. Esta se realiza de acuerdo a cada puesto estableciendo las atribuciones principales y las conductas esperadas de acuerdo al conocimiento de expertos en el estudio de la conducta, para esta empresa esa función queda delegada al departamento de recursos humanos. Este método examina al empleado por medio de una conducta observable y elimina en mayor grado la distorsión y la subjetividad.

- Métodos de verificación de campo

Este método se propone para ser utilizado en los puestos gerenciales y sea de uso objetivo. Consiste en establecer evaluaciones por parte del jefe inmediato superior y del área de recursos humanos, el resultado obtenido se comparte con el empleado y se discute su resultado final verificando por áreas. Este método es objetivo sin embargo debe ser utilizado con personal de alta confianza y un grado académico superior para evitar tergiversaciones de la información o divulgación de los métodos utilizados por la gerencia.

- Evaluación comparativa

Este es un método utilizado generalmente para evaluar grupos o áreas específicas y para ello se establecen categorías donde se califique al empleado del peor al mejor estableciendo bases

comparativas de cada uno de ellos respecto al resto del grupo por medio de valores porcentuales que describan el rango de empleado de 1 a n. Este método es subjetivo y su resultado muchas veces se ve influido por las últimas acciones del empleado o la relación del evaluador respecto a él. Este método se utiliza para establecer meritos, promociones y distinciones dentro de un grupo determinado.

- Administración por Objetivos

Este método se establece con objetivos claros puestos a los empleados, su compromiso y la forma en que pueden alcanzarlos. Después de establecidos en un tiempo no menor de 3 meses se evalúa el progreso mediante valores. Los objetivos para esta evaluación deben ser reales y cuantificables para el área específica.

Cualquiera de los métodos utilizados debe buscar la validez de los resultados y evaluar un desempeño objetivo de los trabajadores, así mismo este resultado sirve para evaluar el programa de dotación de personal evaluando así el proceso de selección por áreas y tomar las acciones correspondientes que permitan estandarizar cada vez más los procesos y métodos utilizados. En la primera fase será inevitable establecer los parámetros a prueba y error en la utilización de métodos pero debe buscar la perfección de los mismos en el transcurso del tiempo.

La cadena de la retroalimentación no debe faltar, los resultados obtenidos deben ser divulgados a los empleados y las gerencias correspondientes, la efectividad de la retroalimentación debe establecerse entre el 80 y 100% de satisfacción de los resultados a quienes se les comunica y para ello el departamento de Recursos Humanos debe ser persuasivo en la forma que presente los resultados ya que de ello depende el compromiso del equipo de trabajo en mejorar el desempeño.

Para lograr un exitoso resultado en el área de evaluación y retroalimentación el programa debe contemplar para ello reconocimientos al merito del buen desempeño de los trabajadores y técnicas de motivación que permitan mejores resultados en la próxima evaluación para rangos regulares o malos.

- Criterios de Evaluación, parámetros de medición.

Los criterios de evaluación y parámetros de medición se establecen en base a indicadores y escalas. La interpretación de los resultados debe realizarse de manera objetiva y con personal calificado en el ramo. Para la evaluación de este programa de dotación de personal el área encargada será exclusivamente el Departamento de Recursos Humanos.

A continuación se proponen las evaluaciones y su ejemplificación de uso para el programa de dotación de personal.

- Método de Escalas de Puntuación

Tabla V. Método de evaluación Escala de puntuación

Evaluación a: Puesto de Vendedor Regional		
Método utilizado: Escala de puntuación		
Acción	Punteo	Rango
Atención al cliente	84	Bueno
Desempeño global	88	Bueno
Rapidez	79	Regular
Iniciativa	66	Regular
Solución-Problemas	81	Bueno
RESULTADO	80	REGULAR

Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Rango
Malo	0 - 50
Regular	51 -70
Bueno	71 -90
Excelente	91 -100

- Listas de Verificación

Tabla VI. Método de Listas de Verificación

Evaluación a: Puesto de Vendedor Regional	
Método utilizado: Listas de Verificación	
Instrucciones: Coloque en el área indicada el numeral de la descripción que mejor describa a su empleado.	
Al atender un cliente actúa?	Respuesta
1. Desesperado deseando terminar pronto la reunión 2. Tranquilamente entablando incluso conversación con el cliente 3. Equilibrando los intereses de la empresa y el cliente 4. No acostumbra visitar a los clientes	<input style="width: 80px; height: 40px;" type="text"/>
Cuando se presenta un problema sucede?	
1. Generalmente actúa como mediador de la situación 2. No busca responsables ni solución y se retira de la discusión 3. Actúa de forma agresiva y nunca asume responsabilidad 4. Reconoce su responsabilidad y mejora su actitud	<input style="width: 80px; height: 40px;" type="text"/>
Al tener que tomar una decisión regularmente?	
1. Delega la responsabilidad en alguien mas 2. Toma la decisión correcta la mayoría de las veces 3. Consulta a su jefe inmediato superior las acciones que piensa tomar 4. Toma la decisión errada la mayoría de las veces	<input style="width: 80px; height: 40px;" type="text"/>
Su desempeño lo calificaría?	
1. Excelente trabajador en su ramo 2. Muy buen trabajador para el tiempo que tiene en la empresa 3. Es buen trabajador y puede llegar a ser excelente 4. Mal trabajador, desearía reemplazarlo	<input style="width: 80px; height: 40px;" type="text"/>

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación en este método se realiza por interpretación en el área de RRHH, se debe buscar los mejores aspectos adecuados al perfil. Para un vendedor la atención al cliente y la toma de decisiones deben estar en el rango de descripciones positivas.

- Método de selección

Tabla VII. Método de evaluación Selección

Evaluación a: Puesto de Vendedor Regional			
Método utilizado: Selección			
Área	Resultado ultimas 2 evaluaciones		
	Evaluación 1	Evaluación 2	Ponderación
Atención al Cliente	Ponderación		40 %
Siempre lo atiende	1	1	2
Regularmente lo atiende	0	0	0
Nunca lo atiende	0	0	0
Solución de Problemas	Ponderación		30 %
Siempre los resuelve	0	0	0
Regularmente los resuelve	1	1	2
Nunca los resuelve	0	0	0
Iniciativa	Ponderación		30 %
Siempre	0	0	0
Regularmente	0	1	1
Nunca	1	0	1
Resultado Evaluación 2: La atención al cliente se mantiene en superior, soluciona los problemas regularmente, se le debe capacitar para que este en el rango superior. Ha mejorado la iniciativa respecto a la Evaluación 1, debe motivarse para mejorar la iniciativa.			

Fuente: Elaboración Propia

- Evaluación Comparativa

Tabla VIII. Método de Evaluación Comparativa

Evaluación a: Grupo de Vendedores Regionales						
Método utilizado: Evaluación Comparativa						
EMPLEADOS EVALUADOS	EMPLEADOS DE COMPARACIÓN				Resultado	Ponderación 1
	Juan Pérez	José García	Pedro López	Mario Ruiz		
Juan Pérez	7	8	6	8	31	8
José García		6	7	8	21	7
Pedro López			8	7	15	7
Mario Ruiz				9	9	9
Resultado	7	14	21	32		
Ponderacion 2	7	7	7	8		

Consolidado de Resultados en el método

EMPLEADOS	Ponderación 1	Ponderación 2	Total	Promedio	Resultado
Juan Pérez	8	7	15	7.5	Bueno
José García	7	7	14	7	Regular
Pedro López	7	7	14	7	Regular
Mario Ruiz	9	8	17	8.5	Bueno

Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Rango
Malo	0 -5
Regular	5.1 -7
Bueno	7.1 -9
Excelente	9.1 -10

- Administración por Objetivos

Tabla IX. Método de evaluación por Objetivos

Evaluación a: Puesto de Vendedor Regional		
Método utilizado: Administración por Objetivos		
Objetivo	SI – NO	Punteo
Logro disminuir a menos de 5% los reclamos	Si	100
Logro su meta de aumento en 20% en desempeño	Si	100
Logro aumentar el # clientes/día atendidos	No	75
Logro incremento a un 10% de meta de ventas	No	70
Logro solucionar mas del 90% de problemas establecidos en evaluación anterior	No	80

Fuente: Elaboración Propia

Retroalimentación

La medición de los resultados de la Retroalimentación son importantes para medir el programa de dotación de personal, a continuación se describe uno de los métodos para establecer el éxito o fracaso de la manera en que se manejan los resultados.

Tabla X. Evaluación de Retroalimentación

Evaluación a: RRHH - Retroalimentación					
Método utilizado: Indicador de Satisfacción					
Área	Total Empleados	Satisfechos c/resultado	Insatisfechos c/resultado	Índice	Rango
Venta Regional	4	4	0	100%	Excelente
Venta Local	5	4	1	80%	Regular
Contabilidad	4	3	1	75%	Regular
Recursos Humanos	3	3	0	100%	Excelente
Resultado Global	16	14	2	88.75 %	Bueno

Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Rango
Excelente	91 -100
Bueno	81 – 90
Regular	61 – 80
Malo	60 – 0

- **Fuentes de los parámetros y mecanismos o herramientas de recolección**

Los parámetros iniciales de comparación para la implementación del programa de dotación de personal deberán establecerse mediante los escasos datos históricos que se logren recabar con el personal de la empresa, también será necesario utilizar una evaluación inicial que servirá para establecer los parámetros con que se medirán las posteriores evaluaciones.

Para las evaluaciones ya establecidas a continuación se detallan los principales aspectos a considerar y sus rangos para la medición general del programa de dotación de personal.

Tabla XI. Medición del Programa de Dotación de Personal

MEDICION DEL PROGRAMA DE DOTACION DE PERSONAL										
Para la utilización objetiva de la evaluación global del programa de dotación de personal se deben verificar los indicadores y metodologías utilizadas para cada una de las áreas, establecer personal capacitado en la evaluación y monitorear los indicadores de retroalimentación para futuras evaluaciones.										
ASPECTOS A EVALUAR	Índices y metodologías	Medición Cuantitativa				Medición Cualitativa				Rango Aceptable
		Malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
INDICADORES	Despidos	> 30 %	21 – 30 %	10 – 20 %	0 – 10%					0 – 20 %
	Renuncias	> 30 %	21 – 30 %	10 – 20 %	0 – 10%					0 – 20 %
	Abandonos	> 30 %	21 – 30 %	10 – 20 %	0 – 10%					0 – 20 %
METODOS	Escala de Puntuación	0 – 50	51 – 70	71 – 90	91 -100					71 – 100
	Método de selección	0 – 59 %	60 – 75 %	76 – 85 %	85 –100%					76 -100 %
	Evaluación Comparativa	0 – 5	5.1 – 7	7.1 – 9	9.1 – 10					7.1 – 10
	Admón. por Objetivos	0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100					81 – 100
	Listas de Verificación					x	x	x	x	Bueno y Excelente
	Registro de Acontecimientos Notables					x	x	x	x	Bueno y Excelente
	Escala de clasificación conductual					x	x	x	x	Bueno y Excelente
	Métodos de verificación de Campo					x	x	x	x	Bueno y Excelente
RETROALIMENTACION		0 – 60%	61 – 80%	81 – 90%	91 – 100%					81 – 100%
Los rangos aceptables son los ideales para la medición exitosa del programa de dotación de personal, cualquier dato distinto al rango aceptable refleja los puntos específicos donde se deben establecer acciones administrativas que reviertan los resultados en la siguiente evaluación.										

Fuente: Elaboración Propia

- **Periodicidad de la evaluación**

Toda evaluación o medición debe realizarse de forma periódica para poder establecer estadísticas reales que permitan determinar ciclos, progreso y retroceso en los procesos implementados, impactos de agentes externos, amenazas y oportunidades para el desarrollo de la organización.

Se detalla la propuesta de la periodicidad de evaluación para el presente programa de dotación de personal.

Tabla XII. Propuesta Cronograma de Evaluaciones

Tipo de evaluación	MESES ¹⁸											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer Parámetros Históricos (Única)	■											
Evaluación para establecer Línea Basal (Única)		■										
Evaluación del desempeño gerencia (anual)			■									
Evaluación desempeño mando medios (semestral)			■						■			
Evaluación desempeño mandos bajos (trimestral)			■			■			■			
Eval. Programa de Dotación de Personal (Anual)				■								

Fuente: Elaboración Propia

¹⁸ La numeración de meses se establece a partir del mes en que se inicie la implementación del programa de dotación de personal, es independiente del año calendario.

CONCLUSIONES

1. El contar con un adecuado programa de dotación de personal en una empresa refleja ahorros significativos de hasta el 50% de costos directos e indirectos en procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal los cuales incurren como costo de oportunidad al no contar con un programa adecuado, la implementación del programa propuesto generara un incremento en la productividad global de la organización entre un 20 y 30%, ya que permite contar con el personal idóneo en cada puesto para el desempeño de las funciones específicas.
2. Mediante el análisis situacional realizado a la empresa comercializadora de motocicletas se lograron identificar las debilidades que presentaba en su estructura; y fue de allí que se denota la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos el cual desempeñe funciones como: reclutamiento y selección de personal, manejo de técnicas motivacionales, evaluaciones de desempeño, estadísticas, etc.
3. El éxito de la implementación de un programa de dotación de personal es mayor cuando la empresa demuestra interés en el manejo del recurso humano y lo reconoce como un factor principal para el desarrollo organizacional por lo que se debe contar con los mecanismos óptimos para la consecución y manejo del mismo.
4. Se realizó un diagrama, el cual presenta de forma sistemática y secuencial el proceso de reclutamiento y selección de personal para los puestos asignados al área de contabilidad y ventas. El proceso propuesto puede adecuarse con una ampliación y rediseño parcial para todas las áreas de la empresa; obteniendo con su implementación una estandarización

generalizada del mismo, y con esto consolidando el primer paso para su mejora continúa.

5. La implementación del programa de dotación de personal reduce los índices de abandono, despidos y renuncias en un 20%, hasta un 50% por errores en el proceso de selección y en costos de capacitaciones y búsqueda de nuevos puestos un 80% de los recursos que actualmente se ven afectados por no contar con él.

6. Para la organización que en promedio tiene un crecimiento físico en distribuidoras entre el 30 y 40% proyectado y en contrataciones de personal para el área de ventas entre el 50 y 60% no contar con un programa de dotación de personal puede elevar los costos del proceso actual de selección y sus consecuencias incluso a un 100% derivado de la falta de capacitación, motivación y pérdidas cuantitativas y cualitativas de la rotación de personal, despidos, abandonos y renuncias.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa propuesto de dotación de personal para los departamentos de contabilidad y ventas, lo cual incrementará en mediano y largo plazo el índice general de productividad de la empresa hasta un 30%, lo cual constituirá una ventaja competitiva transformando la competencia en una oportunidad de crecimiento en el mercado nacional.
2. Para la socialización e implementación del programa de dotación de personal, se recomienda utilizar el mecanismo de multiplicadores, ya que con este mecanismo se espera un efecto de cascada iniciando desde la alta gerencia hacia todo el personal, reduciendo tiempo y costos administrativos.
3. Las fuentes para reclutamiento de personal que utiliza la empresa en la actualidad se ven limitadas únicamente a las internas y a recomendaciones de empleados, se considera se deja un amplio segmento de mercado sin evaluar en donde se podrían encontrar candidatos con mayor competencia para los puestos vacantes, por lo que se debe ampliar las fuentes actuales con las externas y alternativas innovadoras como la vía virtual.
4. Para el aseguramiento de la eficiencia del programa, se propone el exhaustivo seguimiento de los procesos de evaluación descritos, ya que serán ellos los que provean los datos cuantitativos que respalden la eficiencia del mismo. Los métodos deben ser utilizados de acuerdo a los puestos o los aspectos a medir sin hacer uso excesivo de ellos que puedan derivar en poca credibilidad del proceso.

5. Deberá tabularse todo dato histórico relacionado con manejo de personal, así como los resultados mismos producto de la implementación del programa, ya que estos consolidarán la referencia a superar en períodos futuros. De ser muy reducido el resultado por datos históricos por falta de registros se sugiere establecer una evaluación única inicial que sirva como línea base para futuras referencias.
6. Las debilidades en el área de personal con que cuenta actualmente la empresa se verán reducidas al implementar los programas de capacitación, motivando a los empleados y divulgando la estructura organizacional dentro del marco de la planeación estratégica con metodologías adecuadas a las áreas dirigidas.
7. La resistencia al cambio se puede presentar de distintas maneras en el proceso de implementación y el área de Recursos Humanos debe convertir esta debilidad en una oportunidad para comprometer a los empleados con el programa y evitar que este se convierta en un problema de mayores dimensiones que frene el avance de los cambios propuestos.
8. Los eventos externos que afectan a la organización como una amenaza deben ser constantemente monitoreados y con la información tomar decisiones sensatas que representen un beneficio para la misma, para ello se debe recurrir al análisis por escenarios y asesorarse con profesionales de las áreas específicas que respalden las decisiones a tomar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Herbert, J. Chruden. *Administración de Personal*. Segunda Edición. México, D.F. 1997 Compañía Editorial Continental, S. A..
2. George, Struss. *Los Problemas Humanos de la Dirección*. Décima tercera Edición. México D.F. 1,976. Editorial Herrero Hnos.
3. Thompson, Arthur A, Jr. Addison Wesley. *Gestión Estratégica de Recursos humanos*. Estados Unidos. Editorial Iberoamericana. 1994.
4. Dessler G. *Organización y Administración*. México. Editorial Prentice Hall. 1979.
5. Arias Galicia, Fernando *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas México 1994.
6. Whaile, Rupert *Como ser mejor formando equipos de trabajo*. Editorial Panorama. 1994.
7. Matías P y Pérez S. *Propuesta de un programa de selección y Contratación de personal para Guatel*. Guatemala. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. 1998.
8. Armstrong, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*, integrando el personal y la empresa. Colombia, Legis editores S.A 1990.
9. Torres M *Propuesta de estructuración de los procesos de reclutamiento y selección de personal del instituto nacional de electrificación INDE*. Guatemala. Tesis. URL 2004.
10. www.monografias.com.

Anexo 1. Encuesta a Personal

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

Instrucciones: Conteste la siguiente encuesta referente al Recurso Humano con el que cuenta la empresa marcando con una X una de las respuestas posibles a cada pregunta.

Cuánto tiempo lleva laborando dentro de la empresa?

- Menos de 1 año 5 – 10 años
 1 – 5 años Más de 10 años

Al ser contratado realizó pruebas para aplicar al puesto?

- No
 Si

Al ser contratado paso por algún tipo de inducción al puesto?

- No
 Si

Considera que el proceso actual de selección es el apropiado?

- No
 Si

Cree que la creación del Departamento de RRHH es necesaria?

- No
 Si

Por qué razón considera importante contar con un Departamento de RRHH?

- Para contratar personal capacitado Para motivar al personal
 Para mantener un buen clima laboral No es necesario crearlo

Anexo 2. Prueba OTIS – Evaluación General

Nº 12802

TESTS OTIS AUTOAPLICADOS
 POR ARTHUR S. OTIS
SUPERIOR: FORMA A

PUNTEO.....
 E.C.....
 C.I.....
 E.M.....

Lea esta página. Haga lo que en ella se dice que haga.

No de vuelta a esta hoja, sino hasta que se le diga que lo haga. Llene los espacios en blanco con su nombre, edad, fecha de nacimiento, etc. Escriba con claridad.

Nombre..... Edad cumplida..... años
 Apellido..... Nombre.....
 Fecha de Nacimiento..... de..... de.....
 día mes año Grado..... Institución o Establecimiento.....
 Ciudad..... Fecha de hoy..... de..... de.....

Esta es una prueba para saber cómo piensa. Contiene preguntas de diferentes clases. Aquí tiene una pregunta modelo ya contestada correctamente. Observe cómo se contesta la pregunta:

¿Cuál de las palabras que están abajo corresponde a lo que es una manzana?.....(4)
 1 flor 2 árbol 3 verdura 4 fruta 5 animal.....

La respuesta correcta es **fruta**; por eso está subrayada dicha palabra. La palabra **fruta** tiene el No. 4; este número debe escribirse dentro del paréntesis, al final de la línea punteada. Esta es la forma de responder las preguntas.

Trate Ud. de contestar las preguntas que se dan como ejemplo. No escriba las respuestas; simplemente trace una línea debajo de la que considere correcta y luego escriba su número dentro del paréntesis.

Ejemplo:

¿Cuál de las cinco palabras que están abajo significa lo contrario de norte?.....()
 1 polo 2 ecuador 3 sur 4 este 5 oeste.....

La respuesta es **sur**; así es que usted debió de haber subrayado la palabra **sur** y escrito el 3 dentro del paréntesis.

Ejemplo:

Un pie es a un hombre y una garra es a un gato lo que un casco es a (?).
 1 un perro 2 un caballo 3 un zapato 4 un herrero 5 una silla de montar.....()

La respuesta es **un caballo**; así es que usted debió de haber subrayado las palabras **un caballo** y escrito el 2 dentro del paréntesis.

Ejemplo:

¿Cuánto cuestan 6 lápices a cuatro centavos cada uno?.....()
 La respuesta es 24, y no hay nada que subrayar; por lo tanto, sólo escriba el 24 dentro del paréntesis.

Si la respuesta a un problema es un número o una letra, escriba el número o la letra dentro del paréntesis sin subrayar nada. Escriba todas las letras con mayúsculas de imprenta.

La prueba contiene 75 preguntas. No se espera que pueda contestarlas todas, pero trate de responder el mayor número posible. Se le concederá media hora a partir del momento en que el examinador le diga que empiece a trabajar.

Procure contestar bien todas las que pueda. Tenga cuidado de no trabajar tan de prisa que cometa equivocaciones.

No se entretenga demasiado en una sola pregunta. Ninguna pregunta será contestada por el examinador después de empezar la prueba. Ponga su lápiz sobre el escritorio.

No vuelva la hoja sino hasta que se le diga que lo haga.

© 1950, 1922 Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc. New York
 Translated and Adapted by permission - Traducido y adaptado con permiso
 © 1974, 1959, Harcourt, Brace, Jovanovich Inc. y Colegio Americano de Guatemala
 1982, Harcourt, Brace, Jovanovich Inc. y Universidad del Valle de Guatemala
 Reservados todos los derechos exclusivos de la traducción y adaptación.

La reproducción, total o parcial, en forma idéntica o con modificaciones, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopias o cualquier sistema de almacenaje y reproducción, es violatoria de los derechos reservados.

Imprenta Centro de Investigaciones Educativas Universidad del Valle de Guatemala
 10M - VI - 99

Continuación

1. Lo contrario de odio es (?).
1 enemigo 2 temor 3 amor 4 amigo 5 gozo..... ()
2. Lo contrario de nunca es (?).
1 a menudo 2 algunas veces, 3 de vez en cuando 4 siempre 5 frecuentemente.....()
3. Una balanza se relaciona con el peso como un termómetro se relaciona con (?).
1 una báscula 2 lo caliente 3 una ampollita 4 el mercurio 5 la temperatura..... ()
4. Un pájaro no siempre tiene (?).
1 alas 2 ojos 3 patas 4 nido 5 pico..... ()
5. Lo opuesto a despilfarrador es (?).
1 barato 2 desperdiciado 3 tacaño 4 modesto 5 opulento..... ()
6. Una zorra se parece más a un (?).
1 lobo 2 cordero 3 cerdo 4 tigre 5 gato..... ()
7. Silencio es a sonido lo que oscuridad es a (?).
1 sótano 2 luz 3 ruido 4 quietud 5 recio..... ()
8. De las cinco palabras de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece a las otras?
1 doblar 2 afeitarse 3 cortar 4 raspar 5 trasquilar..... ()
9. Un árbol siempre tiene (?).
1 hojas 2 fruto 3 yemas 4 raíces 5 sombra..... ()
10. De las cinco palabras de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1 contrabando 2 estafa 3 soborno 4 engaño 5 venta..... ()
11. Lo contrario de esperanza es (?).
1 fe 2 misericordia 3 pesar 4 desesperación 5 odio..... ()
12. La plata es más cara que el hierro porque es más (?).
1 pesada 2 escasa 3 blanca 4 dura 5 bonita..... ()
13. ¿Cuál de las siguientes palabras hace que la oración sea más verdadera? Los hombres (?) son más bajos que sus esposas.
1 siempre 2 generalmente 3 ocasionalmente 4 raramente 5 jamás..... ()
14. Una bombilla eléctrica es a una vela como un automóvil es a (?).
1 un carruaje 2 la electricidad 3 una llama 4 la velocidad 5 el brillo..... ()
15. La luna es a la tierra lo que la tierra es a (?).
1 Marte 2 el sol 3 las nubes 4 las estrellas 5 el universo..... ()
16. Lo contrario de desgarrado es (?).
1 fuerte 2 bonito 3 bajo 4 gallardo 5 veloz..... ()
17. Un grupo estaba compuesto de un hombre y su esposa, sus dos hijos y sus esposas, y cuatro niños en la familia de cada hijo. ¿Cuántos estaban en el grupo?.....()
18. Una comida siempre implica (?).
1 una mesa 2 platos 3 hambre 4 alimento 5 agua..... ()
19. ¿Cuál de las expresiones de abajo explica este proverbio? "No vendas la piel del venado antes de cazarlo"..... ()
 1. No hagas lo imposible.
 2. El árbol seco arde fácilmente
 3. No prometas algo que no estés seguro de poder cumplir.
 4. El que madruga ama a Dios.
 5. Las personas activas a menudo consiguen ventajas sobre las negligentes.
 6. Con facilidad se critica al que está en desgracia.
20. ¿Cuál de las seis expresiones de arriba corresponde al significado del siguiente proverbio? "Al que madruga Dios le ayuda"..... ()
21. ¿Cuál de las expresiones de arriba corresponde al significado de este proverbio? "Del árbol caído todos hacen leña".....()
22. Lo opuesto a traidor es (?).
1 amable 2 valiente 3 sabio 4 cobarde 5 leal.....()
23. En un debate siempre hay (?).
1 árbitro 2 contrarios 3 espectadores 4 aplauso 5 victoria.....()
24. Si 10 cajas llenas de manzanas pesan 400 libras, y cada caja pesa 4 libras cuando está vacía, ¿cuántas libras pesan todas las manzanas?.....()
25. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Todos los miembros de este club son deportistas. López no es deportista. López es miembro de este club".
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa.....()
26. La afirmación de que la luna está hecha de queso es (?).
1 absurda 2 engañosa 3 dudosa..... ()

No se detenga. Continúe en la página siguiente.

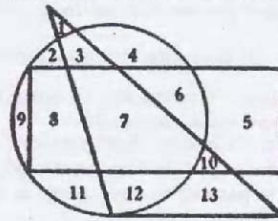
Continuación

27. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Jorge es mayor que Francisco. Jaime es mayor que Jorge. Francisco es menor que Jaime".
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa.....()
28. ¿Cuál de las seis expresiones de abajo corresponde al significado del siguiente proverbio?
"El niño quemado teme al fuego".....()
1. La frivolidad florece cuando falta la autoridad.
 2. Las experiencias desagradables nos enseñan a ser cuidadosos.
 3. Hay que experimentar las cosas antes de saber su valor.
 4. Se juzga la comida por los postres.
 5. Los animales pequeños nunca juegan en presencia de los grandes.
 6. Los niños sufren más con el calor que los adultos.
29. ¿Qué expresión de arriba explica este proverbio? "El pastel se pone a prueba comiéndolo".....()
30. ¿Cuál de las expresiones de arriba explica este proverbio?
"Cuando no está el gato juegan los ratones".....()
31. La influencia de un hombre en su comunidad debería depender de su (?).
1 riqueza 2 dignidad 3 sabiduría 4 ambición 5 poder político.....()
32. Si un muchacho puede correr a razón de 6 pies en $\frac{1}{4}$ de segundo, ¿cuántos pies puede correr en 10 segundos?.....()
33. ¿Cuál de las siguientes palabras hace que la oración sea más verdadera? Los padres son (?)
más sabios que sus hijos.
1 siempre 2 generalmente 3 mucho 4 raramente 5 excepcionalmente.....()
34. Lo que la gente dice acerca de una persona constituye su (?).
1 carácter 2 chisme 3 reputación 4 índole 5 personalidad.....()
35. Si 3 lápices cuestan 5 centavos, ¿cuántos se podrán comprar con 50 centavos?.....()
36. De las cinco cosas siguientes, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?
1 alquitrán 2 nieve 3 hollín 4 ébano 5 carbón.....()
37. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser el número?
1 4 2 5 3 6 4 7 5 9 6 9.....()
38. Si se tacharan todas las letras que ocupan los lugares impares en el alfabeto, ¿cuál sería la décima letra no tachada? Escribala con letra mayúscula de molde. *No marque el alfabeto.*
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z.....()
39. ¿Qué letra de la palabra SUPERFLUO ocupa en la palabra el mismo lugar que en el alfabeto de arriba, contando de izquierda a derecha? Escribala con letra mayúscula de molde.....()
40. Precaución se relaciona con accidente de la misma forma que enfermedad se relaciona con (?).
1 doctor 2 cirugía 3 medicina 4 hospital 5 saneamiento.....()
41. Si las palabras de abajo se ordenaran para hacer una buena oración, ¿con qué letra empezaría la penúltima palabra de la oración? Escribala con mayúscula de molde.
mismo significa lo que pequeño menudo.....()
42. Una madre es siempre más (?) que su hija.
1 sensata 2 alta 3 robusta 4 vieja 5 arrugada.....()
43. La obligación que se contrae por la palabra dada se llama (?).
1 promesa 2 compromiso 3 deber 4 coacción 5 retribución.....()
44. Si las siguientes palabras se vieran en un espejo puesto frente a ellas, ¿qué palabra se leería exactamente igual que si se viera directamente?
1 OHIO 2 SON 3 ERRE 4 MOTOR 5 OTTO.....()
45. ¿Qué número de esta serie aparece la segunda vez más cerca del principio?
6 4 5 3 7 8 0 9 5 9 8 8 6 5 4 7 3 0 8 9 1.....()
46. Si en la palabra CONSTITUCIONAL se permutara la primera letra por la segunda, la tercera por la cuarta, la quinta por la sexta, etc., ¿qué letra ocuparía el duodécimo lugar hacia la derecha?
Escribala con mayúscula de molde.....()
47. Si $2\frac{1}{2}$ yardas de tela cuestan 30 centavos, ¿cuántos centavos costarán 10 yardas?.....()
48. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Algunos de los amigos de López son bautistas. Algunos de los amigos de López son dentistas. Algunos de los amigos de López son dentistas bautistas".
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa.....()
49. ¿Qué se relaciona con pocos como ordinario con excepcional?
1 ninguno 2 algunos 3 muchos 4 menos 5 más.....()
50. Cuente en esta serie cada N que esté seguida de una O, siempre que la O no esté seguida de una T.
Escriba cuántas ENES contó.
N O N T Q M N O T M O N O O N Q M N N O Q N O T O N A M O N O M.....()
51. A un hombre que se opone al cambio y al progreso se le llama (?).
1 democrático 2 radical 3 conservador 4 anarquista 5 liberal.....()

No se detenga. Continúe en la página siguiente.

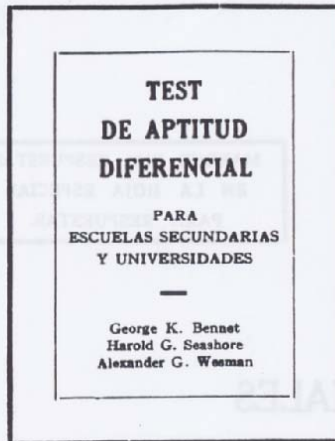
Continuación

52. ¿Cuál de las cinco palabras de abajo se parece menos a las otras cuatro?
1 bueno 2 grande 3 rojo 4 paseo 5 grueso.....()
53. ¿Cuál de las palabras siguientes indica un rasgo de carácter?
1 personalidad 2 estimación 3 amor 4 generosidad 5 salud.....()
54. ¿Cuántas de las siguientes palabras pueden formarse con la palabra LARINGE?
Cada letra puede usarse varias veces.
negar general Niágara regalar regional griega ralear regente()
55. Superficie es a línea como línea es a (?).
1 sólido 2 plano 3 curva 4 punto 5 cuerda.....()
56. ¿Qué se relaciona con cubo como círculo se relaciona con cuadrado?
1 circunferencia 2 esfera 3 esquinas 4 sólido 5 espesor.....()
57. Si $4 \frac{1}{2}$ yardas de tela cuestan 90 centavos, ¿cuántos centavos costarán $2 \frac{1}{2}$ yardas?.....()
58. ¿Qué número está en el espacio que se encuentra en el rectángulo y en el triángulo,
pero no en el círculo?()



59. ¿Qué número está en la misma o las mismas figuras geométricas que el número 8?.....()
60. ¿Cuántos espacios hay que se encuentran en dos y sólo dos de las figuras geométricas?.....()
61. Una tela encoge al lavarse. Si una tira de 24 centímetros de largo se redujo a 22 centímetros de largo, ¿cuánto medirá después de encogerse una tira de 36 centímetros de largo?.....()
62. A una persona que se deja influenciar por opiniones preconcebidas al tomar una decisión se le llama (?).
1 influyente 2 con prejuicios 3 hipócrita 4 decidida 5 imparcial.....()
63. Un enunciado cuyo significado no es definido se dice que es (?).
1 erróneo 2 dudoso 3 ambiguo 4 falseado 5 hipotético.....()
64. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser ese número?
1 3 9 27 81 108.....()
65. Si Francisco puede recorrer en bicicleta 30 pies en el tiempo en que Jorge recorre 20 pies, ¿cuántos pies podrá recorrer Francisco en el tiempo en que Jorge recorre 30 pies?.....()
66. La revolución es a la evolución lo mismo que volar es a (?).
1 pájaro 2 girar 3 andar 4 alas 5 estar de pie.....()
67. Encuentre las dos letras de la palabra COPÁN que estén separadas, en la palabra, por tantas letras como en el alfabeto. Escriba de ellas la letra que está primero en el alfabeto.
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z()
68. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser ese número?
0 1 3 6 10 15 21 28 34()
69. Lo contrario a honrar es (?).
1 glorificar 2 denigrar 3 acobardar 4 temer 5 derrotar.....()
70. Un hotel sirve una mezcla de 2 partes de crema y 3 partes de leche. ¿Cuántos litros de crema se necesitarán para hacer 15 litros de la mezcla?()
71. Si se corta un alambre de 20 centímetros de manera que un pedazo mida $\frac{2}{3}$ del largo del otro, ¿cuántos centímetros medirá el pedazo más corto?.....()
72. Escriba, con mayúscula de molde, la cuarta letra a la izquierda de la letra que está en medio de la F y la J en el alfabeto.....()
73. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Uno no puede llegar a ser buen violinista sin mucha práctica. Carlos practica mucho el violín. Carlos llegará a ser un buen violinista".
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa.....()
74. Si las palabras de abajo se ordenaran para hacer la mejor oración, ¿con qué letra terminaría la última palabra de la oración?
la sinceridad rasgos la cortesía carácter del deseables y son.....()
75. ¿Qué cosa se relaciona con la sangre como la física con el movimiento?
1 la temperatura 2 las venas 3 el cuerpo 4 la fisiología 5 la geografía.....()

Anexo 3. Prueba de Aptitud Diferencial – Relaciones Espaciales



Nº 00904

RELACIONES ESPACIALES

FORMA A

No abra este folleto sino hasta que se le diga.

En la HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS, ponga su nombre, dirección y demás información en los espacios apropiados.

En el espacio después de "Forma", escriba una A.

Luego, espere más instrucciones.

NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN ÉL.

© 1947 by The Psychological Corporation. All rights reserved.
Translated and adapted by permission -- Traducido y adaptado con permiso.

© 1955, The Psychological Corporation y Colegio Americano de Guatemala

© 1982, The Psychological Corporation y Universidad del Valle de Guatemala

La reproducción total o parcial, idéntica o con modificaciones, por medios electrónicos o mecánicos es violatoria de los derechos reservados.

Imp. Universidad del Valle de Guatemala

Continuación

NO MARQUE ESTE
FOLLETO.

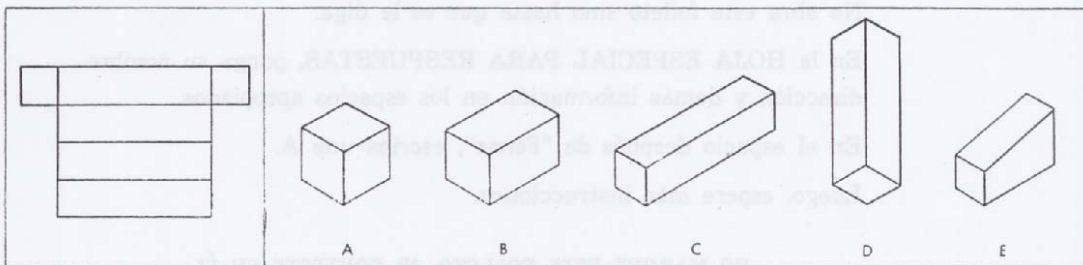
MARQUE SUS RESPUESTAS
EN LA HOJA ESPECIAL
PARA RESPUESTAS.

RELACIONES ESPACIALES

INSTRUCCIONES

Este test consta de cuarenta patrones que, al doblarse, forman sólidos. Para cada patrón se muestran cinco sólidos. Usted tiene que decidir cuál o cuáles de estos sólidos pueden formarse con el patrón dado. En el dibujo del patrón, siempre se ve la parte exterior del sólido. Aquí tiene usted un ejemplo:

EJEMPLO X



¿Cuál o cuáles de los cinco sólidos: A, B, C, D, E, pueden formarse con el patrón del Ejemplo X? Evidentemente, no se puede formar ni A ni B, pues no tienen la forma correspondiente. C y D corresponden tanto en forma como en tamaño. E no se podría hacer con este patrón.

En el test habrá siempre una serie de cinco sólidos para cada patrón.

En cada serie, por lo menos un sólido corresponde al patrón; generalmente, **más** de uno. En algunos casos los cinco corresponden.

Ahora observe el patrón del Ejemplo Y y las cinco alternativas para éste. Fijese cómo, al doblar el patrón, el sólido debe tener dos superficies **grises**: una de ellas es mayor y podría ser la parte superior o la inferior de la caja; la otra es menor y sería un extremo de la caja.

Continuación

NO MARQUE ESTE
FOLLETO.

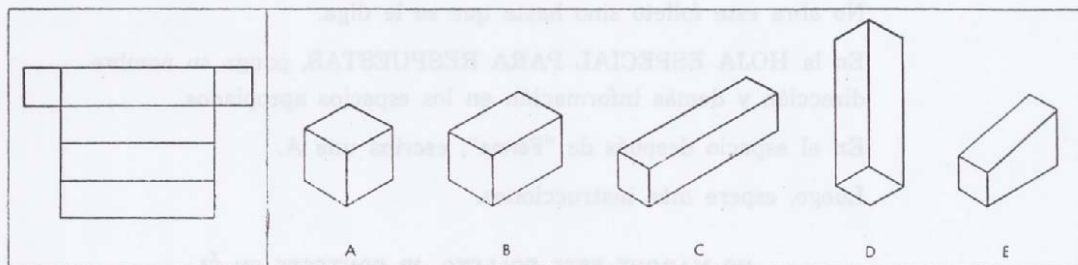
MARQUE SUS RESPUESTAS
EN LA HOJA ESPECIAL
PARA RESPUESTAS.

RELACIONES ESPACIALES

INSTRUCCIONES

Este test consta de cuarenta patrones que, al doblarse, forman sólidos. Para cada patrón se muestran cinco sólidos. Usted tiene que decidir cuál o cuáles de estos sólidos pueden formarse con el patrón dado. En el dibujo del patrón, siempre se ve la parte exterior del sólido. Aquí tiene usted un ejemplo:

EJEMPLO X



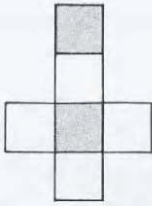
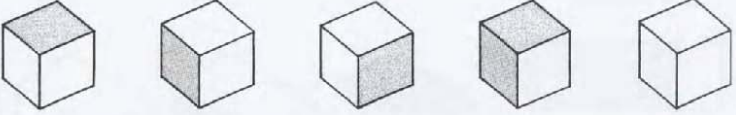


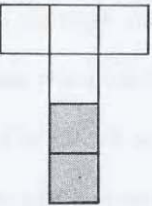
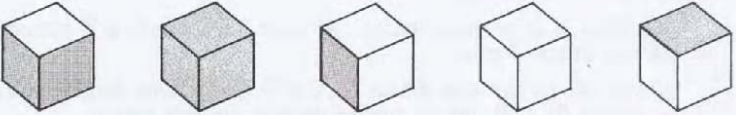
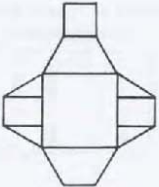
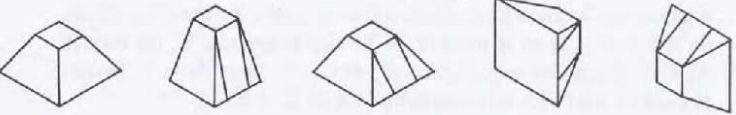
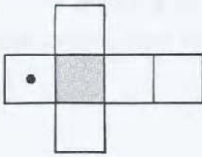
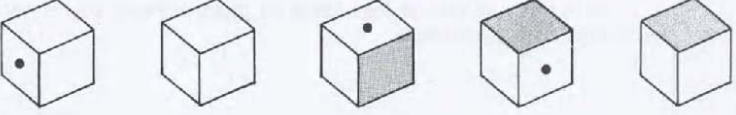
¿Cuál o cuáles de los cinco sólidos: A, B, C, D, E, pueden formarse con el patrón del Ejemplo X? Evidentemente, no se puede formar ni A ni B, pues no tienen la forma correspondiente. C y D corresponden tanto en forma como en tamaño. E no se podría hacer con este patrón.

En el test habrá siempre una serie de cinco sólidos para cada patrón.

En cada serie, por lo menos un sólido corresponde al patrón; generalmente, más de uno. En algunos casos los cinco corresponden.

Ahora observe el patrón del Ejemplo Y y las cinco alternativas para éste. Fijese cómo, al doblar el patrón, el sólido debe tener dos superficies grises: una de ellas es mayor y podría ser la parte superior o la inferior de la caja; la otra es menor y sería un extremo de la caja.

Continuación

<p>1</p> 	 <p>A B C D E</p>
<p>2</p> 	 <p>A B C D E</p>
<p>3</p> 	 <p>A B C D E</p>
<p>4</p> 	 <p>A B C D E</p>
<p>5</p> 	 <p>A B C D E</p>

Continuación

<p>6</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p>
<p>7</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p>
<p>8</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p>
<p>9</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p>
<p>10</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p>

Continuación

<p>11</p>	<p>A B C D E</p>
<p>12</p>	<p>A B C D E</p>
<p>13</p>	<p>A B C D E</p>
<p>14</p>	<p>A B C D E</p>
<p>15</p>	<p>A B C D E</p>

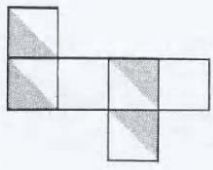
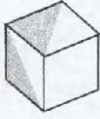
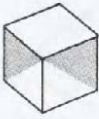
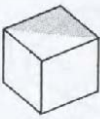
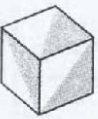
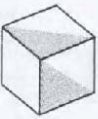
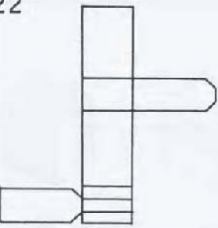





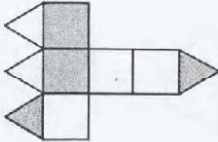
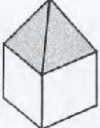
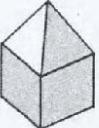
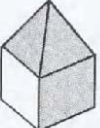
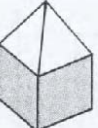
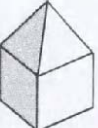
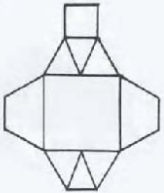





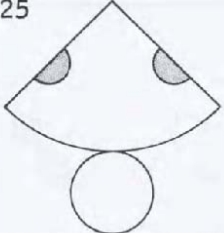





Continuación

<p>16</p>	<p>A B C D E</p>
<p>17</p>	<p>A B C D E</p>
<p>18</p>	<p>A B C D E</p>
<p>19</p>	<p>A B C D E</p>
<p>20</p>	<p>A B C D E</p>

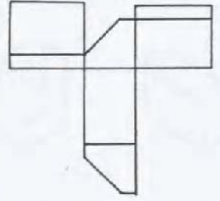

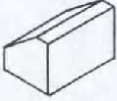

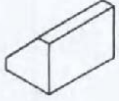

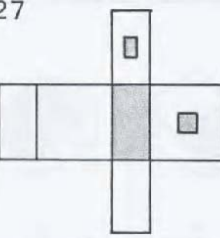
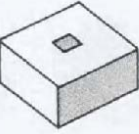
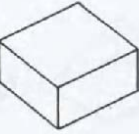
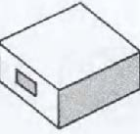
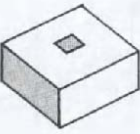
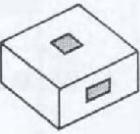
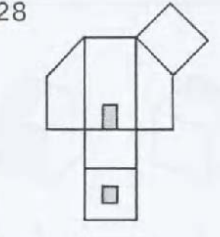
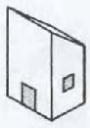
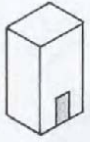
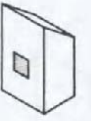

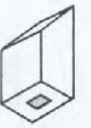
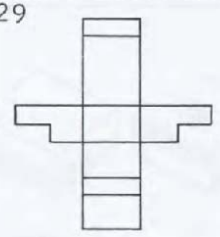



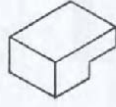

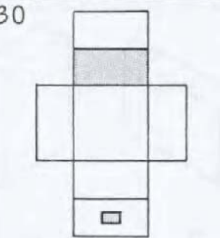
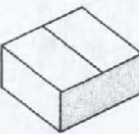
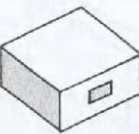
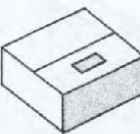
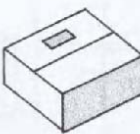
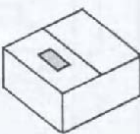
Continuación

<p>16</p>	<p>A B C D E</p>
<p>17</p>	<p>A B C D E</p>
<p>18</p>	<p>A B C D E</p>
<p>19</p>	<p>A B C D E</p>
<p>20</p>	<p>A B C D E</p>

Continuación

<p>21</p> 	 <p>A</p>  <p>B</p>  <p>C</p>  <p>D</p>  <p>E</p>
<p>22</p> 	 <p>A</p>  <p>B</p>  <p>C</p>  <p>D</p>  <p>E</p>
<p>23</p> 	 <p>A</p>  <p>B</p>  <p>C</p>  <p>D</p>  <p>E</p>
<p>24</p> 	 <p>A</p>  <p>B</p>  <p>C</p>  <p>D</p>  <p>E</p>
<p>25</p> 	 <p>A</p>  <p>B</p>  <p>C</p>  <p>D</p>  <p>E</p>

Continuación

26 	     <p>A B C D E</p>
27 	     <p>A B C D E</p>
28 	     <p>A B C D E</p>
29 	     <p>A B C D E</p>
30 	     <p>A B C D E</p>

Continuación

<p>31</p>	<p>A B C D E</p>
<p>32</p>	<p>A B C D E</p>
<p>33</p>	<p>A B C D E</p>
<p>34</p>	<p>A B C D E</p>
<p>35</p>	<p>A B C D E</p>

Continuación

36

A B C D E

37

A B C D E

38

A B C D E

39

A B C D E

40

A B C D E

Anexo 4. Prueba CTI – Coeficiente Intelectual

Nº 286



INSTRUCCIONES

Por favor no escriba nada en este Cuadernillo. Marque todas sus contestaciones en la Hoja de respuestas que se le ha proporcionado.

Escriba su nombre, edad y sexo en la cabecera de la Hoja de respuestas.

A continuación encontrará una serie de frases que describen ciertos comportamientos, creencias o sentimientos. Lea cada una de ellas con atención y marque la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar. Señale:

- A** si la frase es completamente falsa en su caso, si está **en total desacuerdo** con ella.
- B** si la frase es frecuentemente falsa, si está **en desacuerdo** con ella.
- C** si la frase es tan cierta como falsa, si no puede decidirse, o si se considera **neutral** en relación con lo que se dice en ella.
- D** si la frase es frecuentemente cierta, si está **de acuerdo** con ella.
- E** si la frase es completamente cierta, si está **totalmente de acuerdo** con ella.

Vea los dos ejemplos (E1 y E2) que vienen aquí debajo y cómo se han contestado.

- | | | | | | | |
|-----------|---|---|------------------------------------|---|---|------------------------------------|
| E1 | Conduzco a grandes velocidades | A | <input checked="" type="radio"/> B | C | D | E |
| E2 | A la hora de vestir prefiero los tonos claros | A | B | C | D | <input checked="" type="radio"/> E |

La persona que ha contestado a estos ejemplos ha indicado que **está en desacuerdo con** (letra B) que conduzca a grandes velocidades y que es **completamente cierto** (letra E) que prefiere vestir con tonos claros.

Este cuestionario tiene algunas frases «tontas», como por ejemplo, *«nunca he visto a nadie que tenga los ojos azules»*. La finalidad de estas frases es detectar si alguien ha contestado distraídamente o se ha equivocado de línea. Por favor, conteste adecuadamente a estas frases.

También hay frases destinadas a detectar si alguna persona trata de dar una imagen excesivamente buena de sí. La prueba resultará invalidada si usted trata de elegir las «mejores» respuestas en vez de contestar sinceramente. No se preocupe si alguna frase le parece algo extraña porque no son importantes aisladamente, sino en conjunto.

Trate de responder con sinceridad y rapidez.

NO EMPIECE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR



Autor: Seymour Epstein.
Copyright © 2001 by TEA Ediciones, S. A.
Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.
Edita: TEA Ediciones, S. A.; Fray Bernardino Sahagún, 24; 28036 Madrid.
Printed in Spain, Impreso en España.

Continuación

A En total desacuerdo	B En desacuerdo	C Neutral	D De acuerdo	E Totalmente de acuerdo
1	Creo que la mayor parte de las personas tienen buen corazón.			
2	A veces pienso que cuando quiero con muchas ganas que algo ocurra, puedo estar contribuyendo a impedirlo.			
3	Cuando tengo mucho trabajo que hacer con fecha límite, pierdo mucho tiempo preocupándome en vez de limitarme a hacerlo.			
4	Creo que algunas personas tienen la capacidad de leer los pensamientos de los demás.			
5	Cuando me sucede algo bueno tiendo a pensar que es probable que se compense con algún acontecimiento malo.			
6	Cuando obtengo un buen resultado en una prueba, lo considero un hecho aislado y no me hace sentir una persona competente de una forma general.			
7	Creo que hay gente que es capaz de proyectar sus pensamientos e introducirlos en las mentes de otras personas.			
8	Tiendo a clasificar a los demás entre los que están a mi favor y los que están en mi contra.			
9	Cuando tengo que hacer tareas pesadas trato de distraerme con pensamientos agradables o interesantes.			
10	Creo que cuando la gente te trata mal debes comportarte de la misma manera.			
11				11 Cuando me entero de que una persona que me gusta me corresponde, me siento muy valioso y capaz de conseguir todo lo que pretenda.
				12 Cuando me ocurre algo bueno tiendo a pensar que ha sido un golpe de suerte.
				13 Cuando he tenido un gran susto su recuerdo me vuelve a la mente muchas veces.
				14 No dejo que las cosas pequeñas me abrumen.
				15 No creo que la astrología sea capaz de explicar nada.
				16 Considero que los retos, más que amenazas peligrosas, son oportunidades de probarme y aprender.
				17 Creo que todo el mundo debería querer a sus padres.
				18 Acepto muy mal los fracasos.
				19 No me preocupa en absoluto lo que otros piensen de mí.
				20 Creo que si tengo pensamientos terribles sobre otras personas se verá afectado su bienestar.
				21 Paso mucho más tiempo analizando mis fracasos que recordando mis éxitos.
				22 A veces me irrita la gente que tiene opiniones ilógicas.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

3

Continuación

A En total desacuerdo

B En desacuerdo

C Neutral

D De acuerdo

E Totalmente de acuerdo

23 Creo que casi siempre es mejor tomar decisiones firmes que buscar términos medios.

24 Si una persona que conozco es convocada a una importante entrevista de trabajo, tiendo a pensar que esa persona siempre sería capaz de conseguir un buen trabajo.

25 Soy muy sensible al rechazo.

26 He aprendido a no desear las cosas muy intensamente porque generalmente mis deseos no se cumplen.

27 La mayoría de las aves pueden correr más velozmente que cuando vuelan.

28 Creo que la luna o las estrellas pueden influir sobre los pensamientos de las personas.

29 Si al hablar a un grupo yo dijera una tontería, lo consideraría como una anécdota y no le daría importancia.

30 Cuando me enfrento a una gran carga de trabajo pendiente, pienso que nunca seré capaz de acabarlo y me dan ganas de abandonarlo.

31 Cuando me ocurre algo malo tiendo a pensar que es probable que me ocurran más cosas malas.

32 La más ligera señal de desaprobación es capaz de abatirme.

33 No he conseguido aprender a leer.

34 Si hago un gran esfuerzo y fracaso, me produce tanta frustración que rara vez pongo todo mi empeño en conseguir algo.

35 Creo que la mayor parte de la gente sólo se interesa por sus propios asuntos.

36 Me preocupa mucho lo que los demás piensan de mí.

37 Cuando me doy cuenta de que he cometido un error, suelo actuar de forma inmediata para corregirlo.

38 Si obtengo un resultado malo en un examen importante lo considero un fracaso total y pienso que no conseguiré triunfar en la vida.

39 Creo que puedo conseguir que algo ocurra si lo deseo con suficiente intensidad.

40 Confío mucho en mis primeras impresiones.

41 Cuando me enfrento a una tarea difícil me concentro en pensamientos estimulantes que me ayudan a rendir al máximo.

42 Creo que mucha gente que usa gafas vería mejor si se las quitase.

43 Creo que algunas personas pueden hacer que piense en ellas sólo con pensar en mí.

44 Con frecuencia mi mente se enfrasca en hechos desagradables del pasado.

Continuación

A En total desacuerdo	B En desacuerdo	C Neutral	D De acuerdo	E Totalmente de acuerdo	
45	Soy ese tipo de persona que prefiere actuar en vez de quedarse pensando o quejándose de la situación.			56	Si me convocan a una importante entrevista de trabajo, me considero importante y capaz de conseguir un buen trabajo.
46	Todo problema tiene dos soluciones posibles: una correcta y otra equivocada.			57	Si no soy capaz de hacer un trabajo perfecto, lo considero un fracaso.
47	Creo que en la mayor parte de las situaciones es preferible destacar el lado positivo de las cosas.			58	Cuando hago un examen, generalmente pienso que lo he hecho mucho peor de lo que ha sido en realidad.
48	Si una persona conocida tiene éxito en una prueba importante, tiendo a pensar que esa persona tendrá éxito en todo lo que se proponga en la vida.			59	Cuando me ocurre algo favorable, pienso que va a seguir la buena racha.
49	No me preocupo demasiado de los problemas sobre los que no puedo hacer nada.			60	Soy tolerante con mis errores porque creo que son una parte necesaria del aprendizaje.
50	Durante el último mes, por lo menos una vez me lavé las manos antes de comer.			61	Cuando me ocurren cosas desagradables trato de olvidárlas enseguida.
51	Si tengo que hacer algo desagradable, trato de aceptarlo lo mejor posible pensando en los aspectos positivos.			62	La mayor parte de las personas piensan que soy una persona tolerante y que perdona con facilidad.
52	Si se me da bien un examen importante, lo considero un éxito completo y una prueba de que triunfaré en mi vida.			63	Si no me aceptan en una entrevista de trabajo importante, pienso que no valgo nada y que no seré capaz de encontrar un buen trabajo.
53	Creo en los fantasmas.			64	Cuando no soy capaz de hacer algo bien pero considero que he hecho lo que he podido, no me preocupo lo más mínimo.
54	Cuando no consigo los objetivos que me he marcado, lo considero un completo fracaso.			65	Tiendo a tomarme las cosas de forma personal.
55	En este mundo hay dos clases de personas: los triunfadores y los fracasados.			66	Tengo por lo menos un amuleto de la suerte.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

A En total desacuerdo

B En desacuerdo

C Neutral

D De acuerdo

E Totalmente de acuerdo

67 Nunca he visto a nadie que tuviese los ojos azules.

68 No necesito conseguir resultados fantásticos para considerarme una persona valiosa.

69 La gente debería tratar de parecer feliz, con independencia de cuáles sean sus verdaderos sentimientos.

70 Rechazo los retos difíciles para evitar la decepción que me produce el no conseguirlos.

71 Sólo confío de verdad en mí mismo.

72 No me importa que la gente que sabe menos que yo actúe como si fuese superior y me dé consejos.

73 Soy muy sensible a las burlas de otros.

74 Aunque es cierto que las mujeres en ocasiones llevan pantalones, por regla general no los llevan tan a menudo como los hombres.

75 He comprobado que hablar mucho de los éxitos que estoy esperando alcanzar puede contribuir a evitar que se consigan.

76 Siempre que me ocurren cosas favorables pienso que lo he merecido.

77 Pienso que siempre hay muchas formas incorrectas, y sólo una correcta, de hacer las cosas.

78 Paso mucho tiempo pensando en los errores que he cometido, incluso cuando soy consciente de que no puedo hacer nada para corregirlos.

79 Me gusta tener éxito en lo que acometo, pero si fracaso no lo tomo como un desastre.

80 En algunas ocasiones, cuando estoy cansado o enfermo, tengo ganas de irme a la cama muy temprano.

81 Confiar plenamente en otra persona es insensato porque puede hacerte daño.

82 Cuando tengo muchas cosas de las que ocuparme suelo hacer un plan y lo respeto al máximo.

83 Si una persona a la que quiero me rechaza, me siento abatido y pienso que nunca lograré nada importante en la vida.

84 Se puede llegar a morir por no comer.

85 Acostumbro a recrearme más en los acontecimientos agradables del pasado que en los desagradables.

86 Creo en augurios o presagios; tanto en los buenos como en los malos.

87 Cuando alguien me insulta sin razón no me molesta lo más mínimo.

88 Cuando algún conocido mío ama a otra persona y es correspondido, pienso que se trata de gente estupenda y que pueden conseguir lo que se propongan.

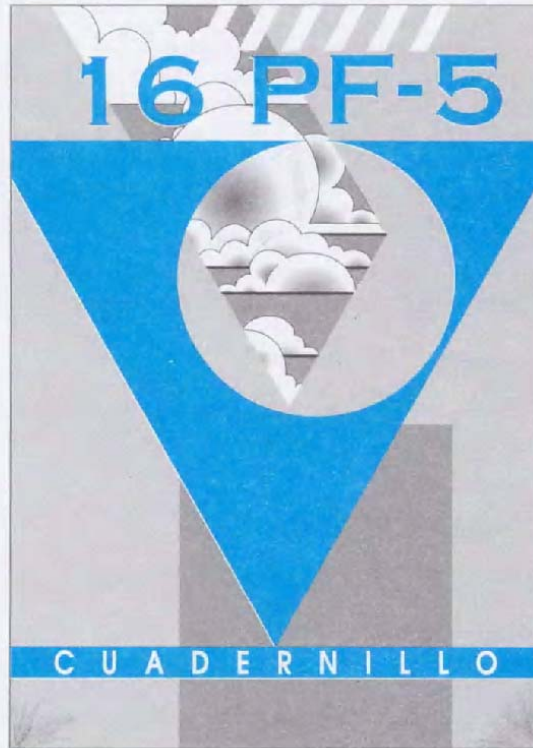
89 Cuando me doy cuenta de que estoy haciendo alguna tarea de forma poco adecuada, me altero tanto que tiendo a hacerla cada vez peor.

Continuación

A En total desacuerdo	B En desacuerdo	C Neutral	D De acuerdo	E Totalmente de acuerdo	
90	Trato de aceptar a las personas como son, sin juzgar sus comportamientos.			100	Pienso que si hago buenas acciones me ocurrirán cosas favorables.
91	Cuando me ocurre alguna cosa desagradable, no permito que me ronde mucho por mi cabeza.			101	Creo en los platillos volantes.
92	Si tengo un resultado desfavorable en un examen o una prueba pienso que se trata de una única prueba y no considero que sea una persona incompetente.			102	Trato de esforzarme al máximo en todas las cosas que intento.
93	Creo que el criminal será siempre un criminal.			103	He aprendido por amargas experiencias que no es de fiar la mayor parte de la gente.
94	Creo que algunas personas son capaces de predecir el futuro.			104	Cuando me enfrento a una situación nueva y desconocida tiendo a pensar en el peor resultado posible.
95	Creo que cualquier persona que no sea perezosa es capaz de conseguir un puesto de trabajo.			105	Cuando se me presentan de repente sucesos desagradables suelo estudiar cuidadosamente cuál es la mejor forma de enfrentarme a ellos.
96	Cuando he tomado una decisión me cuesta mucho cambiar de opinión.			106	Dos más dos es igual a cuatro.
97	No creo en supersticiones de ninguna clase.			107	Hay dos clases de personas en el mundo: las buenas y las malas.
98	Cuando otras personas cometen errores no me siento alterado sino que trato de afrontar el asunto de una forma constructiva.			108	Cuando me ocurre algo desgraciado, me acuerdo de todas las cosas tristes que me han ocurrido en el pasado y ello me hace sentir más desgraciado.
99	Cuando me enfrento a una situación difícil o a un reto complicado, trato de pensar en el éxito que puedo conseguir y evito pensar en todo lo que puede salir mal.			FIN DE LA PRUEBA SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO CONCEDIDO, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES	

Anexo 5. Prueba 16 PF5 - Personalidad

Nº 228



ANOTE TODAS LAS CONTESTACIONES
EN LA HOJA DE RESPUESTAS



Autores: R.B. Cattell, A.K.S. Cattell y H.E.P. Cattell.

Copyright © 1993 by Institute for Personality and Ability Testing, Inc. - 16 PF® es una marca registrada por IPAT.

Copyright © 1995 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Este ejemplar está impreso en tintas azul y negra. Si se presentan otro impreso únicamente en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE. Printed in Spain. Impreso en España por Imp. Casillas, S.L.; Agustín Calvo, 47; 28043 MADRID - Depósito Legal: M - 19.818 - 1998.

Continuación

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen contestaciones correctas o incorrectas, porque las personas tienen distintos intereses y ven las cosas desde distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de esta forma se podrá conocer mejor su forma de ser.

Anote sus contestaciones en la Hoja de respuestas que le han entregado. En primer lugar escriba sus datos (apellidos, nombre, edad, etc.) en la parte superior. Cada frase contiene tres posibles respuestas (A, B y C) y normalmente la alternativa B viene con un interrogante, para ser señalada cuando no es posible decidirse entre la A y la C. En la Hoja encontrará estas letras para dar sus respuestas. Las frases están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar. Lea atentamente cada frase y las posibles respuestas; así le será más fácil decidirse.

Ahora lea los ejemplos que vienen aquí debajo para hacer un poco de práctica, y piense cómo los contestaría. Si tiene dudas pregunte al examinador.

Ejemplos:

1. Me gusta presenciar una competición deportiva.
A. Verdadero. B. ? C. Falso.
2. Prefiero las personas:
A. reservadas. B. ? C. que hacen amigos fácilmente.
3. El dinero no hace la felicidad:
A. verdadero B. ? C. falso

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

- No piense demasiado el contenido de las frases, ni emplee mucho tiempo en decidirse. Las frases son muy cortas para darle todos los detalles que Vd. quisiera; por ejemplo, se ha puesto 'presenciar una competición deportiva', y tal vez a Vd. le guste más el fútbol que el baloncesto; debe contestar pensando en lo que es habitual para Vd. Generalmente se contestan cinco o seis por minuto, y se tarda poco más de media hora para completar todo el Cuadernillo.
- Evite señalar la respuesta B (?), excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras dos; lo corriente es que esto le ocurra sólo en muy pocas frases.
- Procure no dejar ninguna cuestión sin contestar. Es posible que alguna no tenga nada que ver con Vd. (porque no se aplica perfectamente a su caso); intente elegir la respuesta que vaya mejor con su modo de ser. Tal vez algunas frases le parezcan muy personales; no se preocupe y recuerde que las Hojas de respuestas se guardan como documentos confidenciales y no pueden ser valoradas sin una plantilla especial; por otra parte, al obtener los resultados no se consideran las respuestas una a una, sino globalmente.
- Conteste sinceramente. No señale sus respuestas pensando en lo que 'es bueno' o lo que 'interesa' para impresionar al examinador. Además, el Cuadernillo se desarrolló para ser sensible a respuestas contradictorias.

ESPERE, NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUEN

Continuación

1. En un negocio sería más interesante encargarse de:
- A. las máquinas o llevar registros.
 - B. ?
 - C. entrevistar y hablar con personas.

2. Normalmente me voy a dormir sintiéndome satisfecho de cómo ha ido el día.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

3. Si observo que la línea de razonamiento de otra persona es incorrecta, normalmente:
- A. se lo señalo.
 - B. ?
 - C. lo paso por alto.

4. Me gusta muchísimo tener invitados y hacer que se lo pasen bien.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

5. Cuando tomo una decisión siempre pienso cuidadosamente en lo que es correcto y justo.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

6. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

7. Admiro más a:
- A. una persona con capacidad de tipo medio, pero con una moral estricta.
 - B. ?
 - C. una persona con talento, aunque a veces no sea responsable.

8. Sería más interesante ser:
- A. Ingeniero de la construcción.
 - B. ?
 - C. escritor de teatro.

9. Normalmente soy el que da el primer paso al hacer amigos.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

10. Me encantan las buenas novelas u obras de teatro/cine.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

11. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere.
- A. Sí.
 - B. ?
 - C. No.

12. Algunas veces no congenio muy bien con los demás porque mis ideas no son convencionales y corrientes.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

13. Muchas personas te "apuñalarían por la espalda" para salir ellas adelante.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

14. Me meto en problemas porque a veces sigo adelante con mis ideas sin comentarlas con las personas que puedan estar implicadas.
- A. Verdadero.
 - B. ?
 - C. Falso.

15. Hablo de mis sentimientos:
- A. con facilidad cuando las personas parecen estar interesadas.
 - B. ?
 - C. sólo si no tengo más remedio.

16. Me aprovecho de la gente.
- A. Algunas veces.
 - B. ?
 - C. Nunca.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

17. Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas.
A. Casi nunca.
B. ?
C. A menudo.

18. Prefiero:
A. comentar mis problemas con los amigos.
B. ?
C. guardarlos para mis adentros.

19. Pienso acerca de cosas que debería haber dicho pero que no las dije.
A. Casi nunca
B. ?
C. A menudo

20. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo.
A. Sí.
B. ?
C. No.

21. Si las personas actúan como si yo no les gustara:
A. no me perturba.
B. ?
C. normalmente me hace daño.

22. Cuando observo que difiero de alguien en puntos de vista sociales, prefiero:
A. discutir el significado de nuestras diferencias básicas.
B. ?
C. cambiar de tema.

23. He dicho cosas que hirieron los sentimientos de otros.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

24. Si tuviera que cocinar o construir algo seguiría las instrucciones exactamente.
A. Verdadero, para evitar sorpresas.
B. ?
C. Falso, porque podría hacer algo más interesante.

25. A la hora de construir o hacer algo preferiría trabajar:
A. con otros.
B. ?
C. yo solo.

26. Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.
A. Raras veces.
B. ?
C. A menudo.

27. Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias de otros.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

28. Cuando me siento tenso incluso pequeñas cosas me sacan de quicio.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

29. Puedo encontrarme bastante a gusto en un ambiente desorganizado.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

30. Si mis planes, cuidadosamente elaborados, tuvieran que ser cambiados a causa de otras personas:
A. eso me molestaría e irritaría.
B. ?
C. me parecería bien y estaría contento de cambiarlos.

31. Preferiría:
A. estar en una oficina, organizando y atendiendo a personas.
B. ?
C. ser arquitecto y dibujar planos en un despacho tranquilo.

32. Cuando las pequeñas cosas comienzan a marchar mal unas detrás de otras:
A. me siento como si no pudiera dominarlas.
B. ?
C. continuo de un modo normal.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

33. Me satisface y entretiene cuidarme de las necesidades de los demás.
A. Verdadero
B. ?
C. Falso

34. A veces hago observaciones tontas, a modo de broma, para sorprender a los demás.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

35. Cuando llega el momento de hacer algo que he planeado y esperado, a veces no me apetece ya continuarlo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

36. En las situaciones que dependen de mí me siento bien dando instrucciones a los demás.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

37. Preferiría emplear una tarde:
A. haciendo con tranquilidad y sosiego algo por lo que tenga afición.
B. ?
C. en una fiesta animada.

38. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes.
A. Sí.
B. ?
C. No.

39. Me divierte mucho el rápido y vivaz humor de algunas series de televisión.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

40. Le doy más valor y respeto a las normas y buenas maneras que a una vida fácil.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

41. Me encuentro tímido y retraído a la hora de hacer amigos entre personas desconocidas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

42. Si pudiera, preferiría hacer ejercicio con:
A. la esgrima o la danza.
B. ?
C. el tenis o la lucha libre.

43. Normalmente hay una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

44. Resultaría más interesante ser músico que mecánico.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

45. Las personas forman su opinión acerca de mí demasiado rápidamente.
A. Casi nunca.
B. ?
C. A menudo.

46. Soy de esas personas que:
A. siempre están haciendo cosas prácticas que necesitan ser hechas.
B. ?
C. imaginan o piensan acerca de cosas sobre sí mismas.

47. Algunas personas creen que es difícil intimar conmigo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

48. Puedo engañar a las personas siendo amigable cuando en realidad me desagradan.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

49. Mis pensamientos tienden más a girar sobre cosas realistas y prácticas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

50. Suelo ser reservado y guardar mis problemas para mis adentros.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

51. Después de tomar una decisión sobre algo sigo pensando si será acertada o errónea.
A. Normalmente verdadero.
B. ?
C. Normalmente falso.

52. En el fondo no me gustan las personas que son "diferentes" u originales.
A. Verdadero, normalmente no me gustan.
B. ?
C. Falso, normalmente las encuentro interesantes.

53. Estoy más interesado en:
A. buscar un significado personal a la vida.
B. ?
C. asegurarme un trabajo con un buen sueldo.

54. Me perturbo más que otros cuando las personas se enfadan entre ellas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

55. Lo que este mundo necesita es:
A. más ciudadanos íntegros y constantes.
B. ?
C. más reformadores con opiniones sobre cómo mejorar el mundo.

56. Prefiero los juegos en los que:
A. se forman equipos o se tiene un compañero.
B. ?
C. cada uno hace su partida.

57. Normalmente dejo algunas cosas a la buena suerte en vez de hacer planes complejos y con todo detalle.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

58. Frecuentemente tengo periodos de tiempo en que me es difícil abandonar el sentimiento de compadecerme a mí mismo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

59. Mis mejores horas del día son aquellas en que estoy solo con mis pensamientos y proyectos.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

60. Si la gente me interrumpe cuando estoy intentando hacer algo, eso no me perturba.
A. Verdadero, no me siento mal.
B. ?
C. Falso, me molesta.

61. Siempre conservo mis pertenencias en perfectas condiciones.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

62. A veces me siento frustrado por las personas demasiado rápidamente.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

63. No me siento a gusto cuando hablo o muestro mis sentimientos de afecto o cariño.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

64. En mi vida personal, casi siempre alcanzo las metas que me pongo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

65. Si el sueldo fuera el mismo preferiría ser un científico más que un directivo de ventas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

66. Si la gente hace algo incorrecto, normalmente le digo lo que pienso.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

67. Pienso que mis necesidades emocionales:
A. no están demasiado satisfechas.
B. ?
C. están bien satisfechas.

68. Normalmente me gusta estar en medio de mucha actividad y excitación.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

69. La gente debería insistir, más de lo que hace ahora, en que las normas morales sean seguidas estrictamente.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

70. Preferiría vestir:
A. de modo aseado y sencillo.
B. ?
C. a la moda y original.

71. Me suelo sentir desconcertado si de pronto paso a ser el centro de la atención en un grupo social.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

72. Me pone irritado que la gente insista en que yo siga las mínimas reglas de seguridad.
A. Verdadero, porque no siempre son necesarias.
B. ?
C. Falso, porque es importante hacer las cosas correctamente.

73. Comenzar a conversar con extraños:
A. nunca me ha dado problemas.
B. ?
C. me cuesta bastante.

74. Si trabajara en un periódico preferiría los temas de:
A. literatura o cine.
B. ?
C. deportes o política.

75. Dejo que pequeñas cosas me perturben más de lo que debieran.
A. A veces.
B. ?
C. Raras veces.

76. Es acertado estar en guardia con los que hablan de modo amable, porque se pueden aprovechar de uno.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

77. En la calle me detendría más a contemplar a un artista pintando que a ver la construcción de un edificio.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

78. Las personas se hacen perezosas en su trabajo cuando consiguen hacerlo con facilidad.
A. Casi nunca.
B. ?
C. A menudo.

79. Se me ocurren ideas nuevas sobre todo tipo de cosas, demasiadas para ponerlas en práctica.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

80. Cuando hablo con alguien que no conozco todavía, no doy más información que la necesaria.
A. Normalmente verdadero.
B. ?
C. Normalmente falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

81. Pongo más atención en:
A. las cosas prácticas que me rodean.
B. ?
C. los pensamientos y la imaginación.
82. Cuando la gente me critica delante de otros me siento muy descorazonado y herido.
A. Casi nunca.
B. ?
C. A menudo.
83. Encuentro más interesante a la gente si sus puntos de vista son diferentes de los de la mayoría.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
84. Al tratar con la gente es mejor:
A. "poner todas las cartas sobre la mesa".
B. ?
C. "no descubrir tu propio juego".
85. A veces me gustaría más ponerme en mi sitio que perdonar y olvidar.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
86. Me gusta la gente que:
A. es estable y tradicional en sus intereses.
B. ?
C. reconsidera seriamente sus puntos de vista sobre la vida.
87. A veces me siento demasiado responsable sobre cosas que suceden a mi alrededor.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
88. El trabajo que me es familiar y habitual:
A. me aburre y me da sueño.
B. ?
C. me da seguridad y confianza.
89. Logro terminar las cosas mejor cuando trabajo solo que cuando lo hago en equipo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
90. Normalmente no me importa si mi habitación está desordenada.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
91. Me resulta fácil ser paciente, aun cuando alguien es lento para comprender lo que estoy explicándole.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso, me cuesta ser paciente.
92. Me gusta unirme a otros que van a hacer algo juntos, como ir a un museo o de excursión.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
93. Soy algo perfeccionista y me gusta que las cosas se hagan bien.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.
94. Cuando tengo que hacer una larga cola por algún motivo, no me pongo tan intranquilo y nervioso como la mayoría.
A. Verdadero, no me pongo
B. ?
C. Falso, me pongo intranquilo
95. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones.
A. A veces.
B. ?
C. Nunca.
96. Me lo paso bien con gente que muestra abiertamente sus emociones.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

97. No dejo que me depriman pequeñas cosas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

98. Si pudiera ayudar en el desarrollo de un invento útil preferiría encargarme de:
A. investigarlo en el laboratorio.
B. ?
C. mostrar a las personas su utilización.

99. Si ser cortés y amable no da resultado puedo ser rudo y astuto cuando sea necesario.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

100. Me gusta ir a menudo a espectáculos y diversiones.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

101. Me siento insatisfecho conmigo mismo.
A. A veces.
B. ?
C. Raras veces.

102. Si nos perdiéramos en una ciudad y los amigos no estuvieran de acuerdo conmigo en el camino a seguir:
A. no protestaría y les seguiría.
B. ?
C. les haría saber que yo creía que mi camino era mejor.

103. La gente me considera una persona animada y sin preocupaciones.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

104. Si el banco se descuidara y no me cobrara algo que debiera, creo que:
A. lo indicaría y lo pagaría.
B. ?
C. yo no tengo por qué decírselo.

105. Siempre tengo que estar luchando contra mi timidez.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

106. Los profesores, sacerdotes y otras personas emplean mucho tiempo intentando impedirnos hacer lo que deseamos.
A. Verdadero
B. ?
C. Falso

107. Cuando estoy con un grupo, normalmente me siento, escucho y dejo que los demás lleven el peso de la conversación.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

108. Normalmente aprecio más la belleza de un poema que una excelente estrategia en un deporte.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

109. Si uno es franco y abierto los demás intentan aprovecharse de él.
A. Casi nunca.
B. ?
C. A menudo.

110. Siempre me interesan las cosas mecánicas y soy bastante bueno para arreglarlas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

111. A veces estoy tan enfrascado en mis pensamientos que, a no ser que salga de ellos, pierdo la noción del tiempo y desorden o no encuentro mis cosas.
A. Verdadero B. ? C. Falso

112. Parece como si no pudiera confiar en más de la mitad de la gente que voy conociendo.
A. Verdadero, no se puede confiar en ella.
B. ?
C. Falso, se puede confiar en ella.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

113. Normalmente descubro que conozco a los demás mejor que ellos me conocen a mí.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

114. A menudo los demás dicen que mis ideas son realistas y prácticas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

115. Si creo que lo merecen, hago agudas y sarcásticas observaciones a los demás.
A. A veces.
B. ?
C. Nunca.

116. A veces me siento como si hubiera hecho algo malo, aunque realmente no lo haya hecho.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

117. Me resulta fácil hablar sobre mi vida, incluso sobre aspectos que otros considerarían muy personales.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

118. Me gusta diseñar modos por los que el mundo pudiera cambiar y mejorar.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

119. Tiendo a ser muy sensible y preocuparme mucho acerca de algo que he hecho.
A. Casi nunca.
B. ?
C. A menudo.

120. En el periódico que acostumbro a hojear me intereso más por:
A. los artículos sobre los problemas sociales.
B. ?
C. todas las noticias locales.

121. Preferiría emplear una tarde libre en:
A. leer o trabajar en solitario en un proyecto.
B. ?
C. hacer alguna tarea con los amigos.

122. Cuando hay algo molesto que hacer, prefiero:
A. dejarlo a un lado hasta que no haya más remedio que hacerlo.
B. ?
C. comenzar a hacerlo de inmediato.

123. Prefiero tomar la comida de mediodía:
A. con un grupo de gente.
B. ?
C. en solitario.

124. Soy paciente con las personas, incluso cuando no son corteses y consideradas con mis sentimientos.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

125. Cuando hago algo, normalmente me tomo tiempo para pensar antes en todo lo que necesito para la tarea.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

126. Me siento molesto cuando la gente emplea mucho tiempo para explicar algo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

127. Mis amigos probablemente me describen como una persona:
A. cálida y amigable.
B. ?
C. formal y objetiva.

128. Cuando algo me perturba, normalmente me olvido pronto de ello.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

129. Como afición agradable prefiero:

- A. hacer o reparar algo.
- B. ?
- C. trabajar en grupo en una tarea comunitaria.

130. Creo que debo reclamar si en el restaurante recibo mal servicio o alimentos deficientes.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

131. Tengo más cambios de humor que la mayoría de las personas que conozco.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

132. Cuando los demás no ven las cosas como las veo yo, normalmente logro convencerlos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

133. Creo que ser libre para hacer lo que desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

134. Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

135. Me considero una persona socialmente muy atrevida y comunicativa.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

136. Si una persona es lo suficientemente lista para eludir las normas sin que parezca que las incumple:

- A. podría incumplirlas si tiene razones especiales para ello.
- B. ?
- C. debería seguirlas a pesar de todo.

137. Cuando me uno a un nuevo grupo, normalmente encajo pronto.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

138. Prefiero leer historias rudas o de acción realista más que novelas sentimentales e imaginativas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

139. Sospecho que la persona que se muestra abiertamente amigable conmigo pueda ser desleal cuando yo no esté delante.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

140. Cuando era niño empleaba la mayor parte de mi tiempo en:

- A. hacer o construir algo.
- B. ?
- C. leer o imaginar cosas ideales.

141. Muchas personas son demasiado quisquillosas y sensibles, y por su propio bien deberían "endurecerse".

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

142. Me muestro tan interesado en pensar en las ideas que a veces paso por alto los detalles prácticos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

143. Si alguien me hace una pregunta demasiado personal intento cuidadosamente evitar contestarla.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

144. Cuando me piden hacer una tarea voluntaria digo que estoy demasiado ocupado.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Raras veces.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

145. Mis amigos me consideran una persona algo abstraída y no siempre práctica.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

146. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

147. Les surgen más problemas a quienes:
A. se cuestionan o cambian métodos que son ya satisfactorios.
B. ?
C. descartan enfoques nuevos o prometedores.

148. Soy muy cuidadoso cuando se trata de elegir a alguien con quien "abrirme" francamente.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

149. Me gusta más intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya conocidos.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

150. Los demás dicen que suelo ser demasiado crítico conmigo mismo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

151. Generalmente me gusta más una comida si contiene alimentos familiares y cotidianos que si tiene alimentos poco corrientes.
A. Verdadero B. ? C. Falso

152. Puedo pasar fácilmente una mañana entera sin tener necesidad de hablar con alguien.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

153. Deseo ayudar a las personas.
A. Siempre.
B. ?
C. A veces.

154. Yo creo que:
A. algunos trabajos no deberían ser hechos tan cuidadosamente como otros.
B. ?
C. cualquier trabajo habría que hacerlo bien si es que se va a hacer.

155. Me resulta difícil ser paciente cuando la gente me critica.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

156. Prefiero los momentos en que hay gente a mí alrededor.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

157. Cuando realizo una tarea no me encuentro satisfecho a no ser que ponga especial atención incluso a los pequeños detalles.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

158. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales.
A. Sí.
B. ?
C. No.

159. Me gusta más escuchar a la gente hablar de sus sentimientos personales que de otros temas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

160. Hay ocasiones en que no me siento de humor para ver a nadie.
A. Muy raras veces
B. ?
C. Bastante a menudo

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

161. Me gustaría más ser consejero orientador que arquitecto.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

162. En mi vida cotidiana casi nunca me encuentro con problemas que no puedo afrontar.
A. Verdadero, puedo afrontarlos fácilmente.
B. ?
C. Falso.

163. Cuando las personas hacen algo que me molesta, normalmente:
A. no le doy importancia.
B. ?
C. se lo digo.

164. Yo creo más en:
A. ser claramente serio en la vida cotidiana.
B. ?
C. seguir casi siempre el dicho "Diviértete y sé feliz".

165. Me gusta que haya alguna competitividad en las cosas que hago.
A. Verdadero
B. ?
C. Falso

166. La mayoría de las normas se han hecho para no cumplirlas cuando haya buenas razones para ello.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

167. Me cuesta bastante hablar delante de un grupo numeroso de personas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

168. Preferiría un hogar en el que:
A. se sigan normas estrictas de conducta.
B. ?
C. no haya muchas normas.

169. En las reuniones sociales suelo sentirme tímido e inseguro de mí mismo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

170. En la televisión prefiero:
A. un programa sobre nuevos inventos prácticos.
B. ?
C. un concierto de un artista famoso.

Las cuestiones que vienen a continuación se diseñaron como ejercicios de resolución de problemas. En ellas hay una y sólo una respuesta correcta. Si no está seguro de cuál es la correcta, elija la que crea mejor. Vea un ejemplo aquí debajo:

Ejemplo:

"Toro" es a "ternero" como "caballo" es a:

- A. potro.
- B. ternera.
- C. yegua.

La contestación correcta es "potro"; es la cría del caballo como ternero es la cría del toro.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

Continuación

171. "Minuto" es a "hora" como "segundo" es a:
A. minuto.
B. milisegundo.
C. hora.

172. "Renacuajo" es a "rana" como "larva" es a:
A. araña.
B. gusano.
C. insecto.

173. "Jamón" es a "cerdo" como "chuleta" es a:
A. cordero.
B. pollo.
C. merluza.

174. "Hielo" es a "agua" como "roca" es a:
A. lava.
B. arena.
C. petróleo.

175. "Mejor" es a "pésimo" como "peor" es a:
A. malo.
B. santo.
C. óptimo.

176. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?
A. Terminal.
B. Estacional.
C. Cíclico.

177. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?
A. Gato.
B. Cerca.
C. Planeta.

178. Lo opuesto de "correcto" es lo opuesto de:
A. bueno.
B. erróneo.
C. adecuado.

179. ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?
A. Probable.
B. Eventual.
C. Inseguro.

180. Lo opuesto de lo opuesto de "inexacto" es:
A. casual.
B. puntual.
C. incorrecto.

181. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?
1 - 4 - 9 - 16...
A. 20.
B. 25.
C. 32.

182. ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?
A - B - D - G...
A. H.
B. K.
C. J.

183. ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?
E - I - L...
A. M.
B. N.
C. O.

184. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?
1/12 - 1/6 - 1/3 - 2/3...
A. 3/4.
B. 4/3.
C. 3/2.

185. ¿Qué número debe seguir al final de éstos?
1 2 0 3 -1...
A. 5.
B. 4.
C. -3.

SI HA TERMINADO ANTES DEL TIEMPO,
REPASE SUS CONTESTACIONES.

Anexo 6. Prueba Dominós – Intereses

LO QUE USTED TIENE QUE HACER

En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas de dominós. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.

Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuantos puntos le corresponden a la ficha que está en blanco.

SOBRE ESTE CUADERNO NO DEBE ESCRIBIR NADA. ESCRIBIRA EN LA HOJA DE RESPUESTAS, Y EN NUMEROS, LAS CIFRAS QUE CORRESPONDAN A CADA FICHA EN BLANCO.

EJEMPLOS

Aquí hay dos ejemplos (el A y el B) que ya han sido resueltos. Observe cómo y por qué corresponden esas soluciones.

<p>A</p>	<p>B</p>
-----------------	-----------------

Los siguientes (el C y el D) son otros dos ejemplos. Fijese bien en cada grupo y trate de averiguar qué cifras corresponden al dominó vacío.

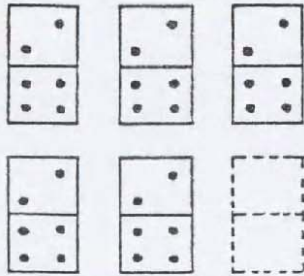
<p>C</p>	<p>D</p>
-----------------	-----------------

NO DE VUELTA LA PAGINA. ESPERE LA INDICACION

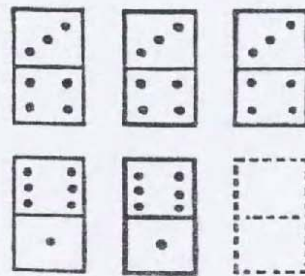
Continuación

PAGINA 1

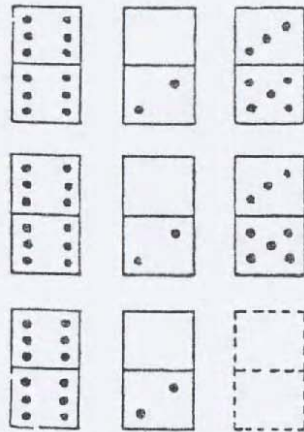
1



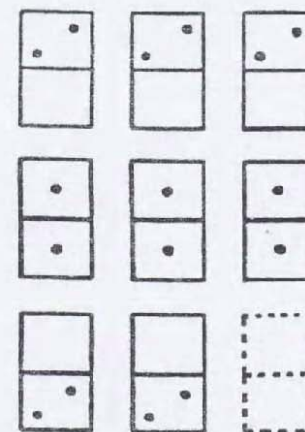
2



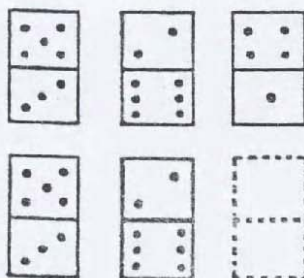
3



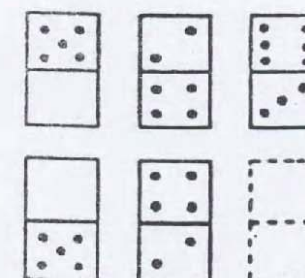
4



5



6

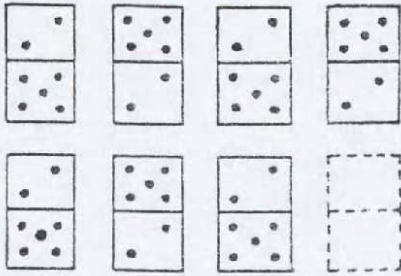


VUELVA LA PAGINA

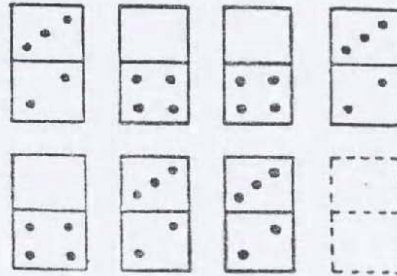
Continuación

PAGINA 2

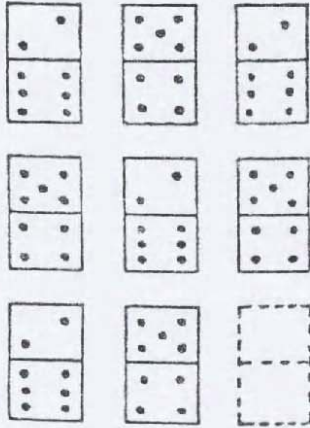
7



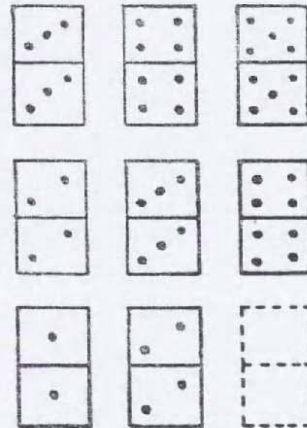
8



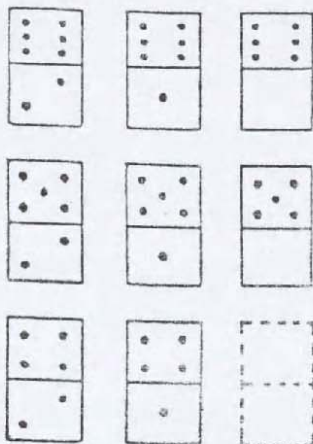
9



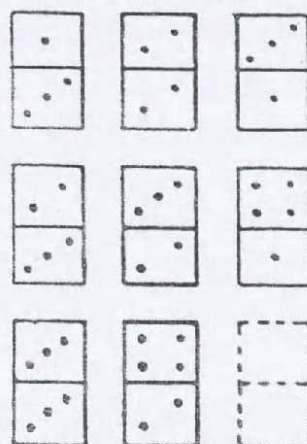
10



11



12

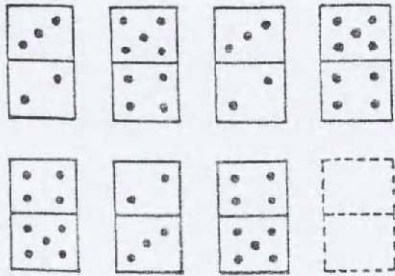


VUELVA LA PAGINA.

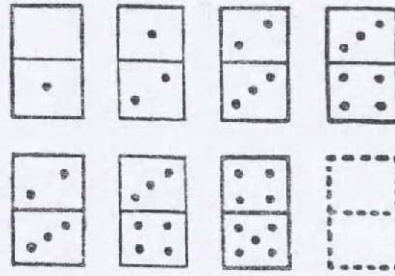
Continuación

PAGINA 3

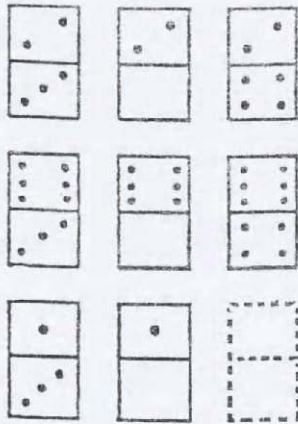
13



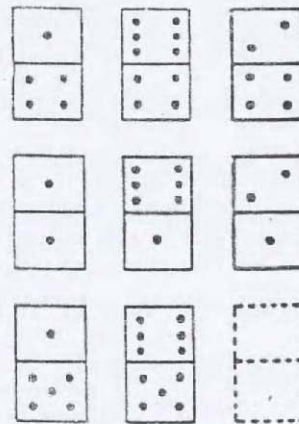
14



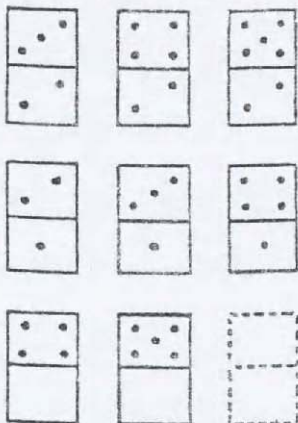
15



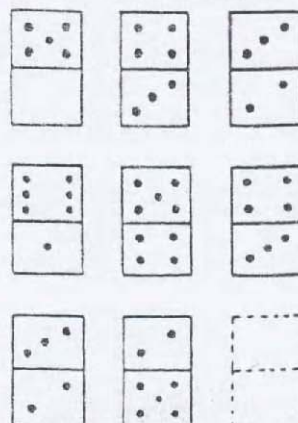
16



17



18

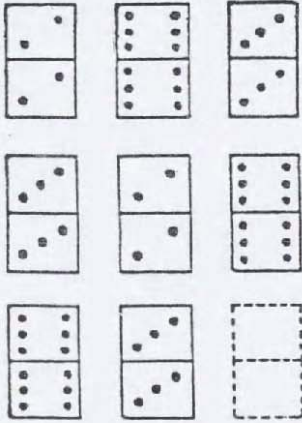


VUELVA LA PAGINA

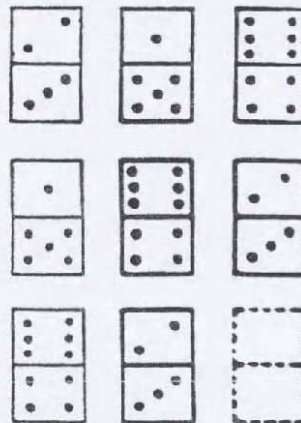
Continuación

PAGINA 4

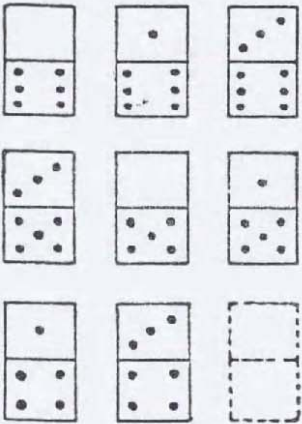
19



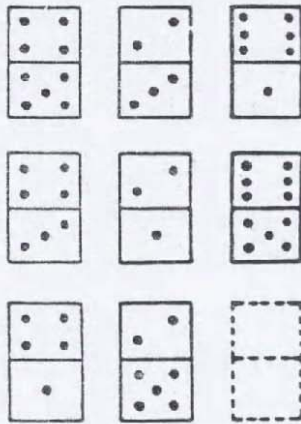
20



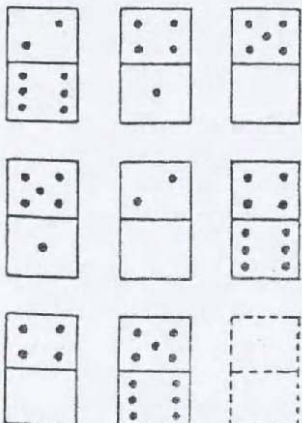
21



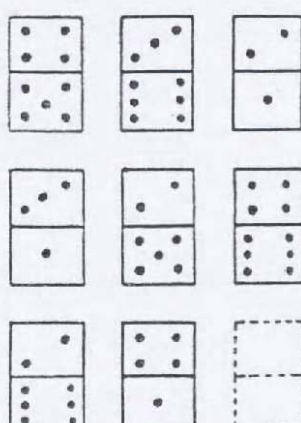
22



23



24

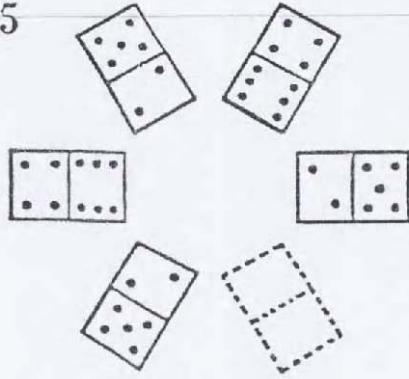


VUELVA LA PAGINA

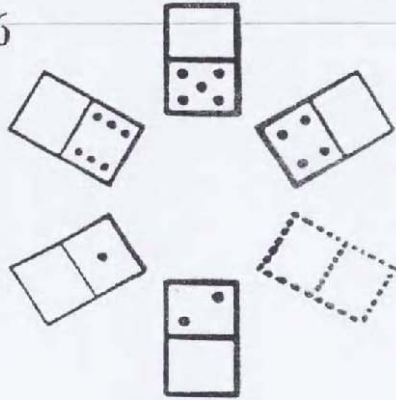
Continuación

PAGINA 5

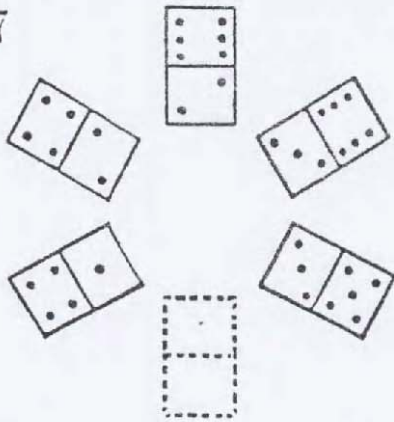
25



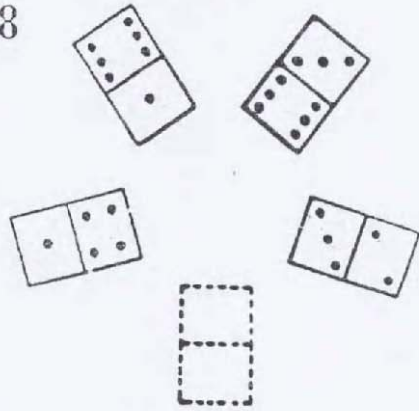
26



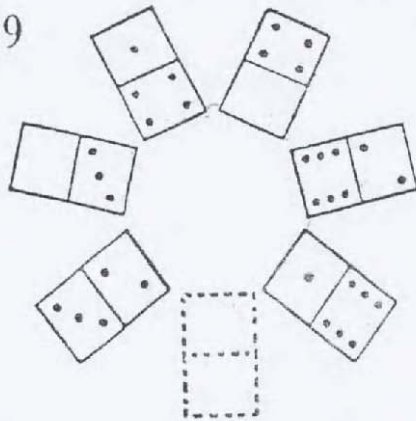
27



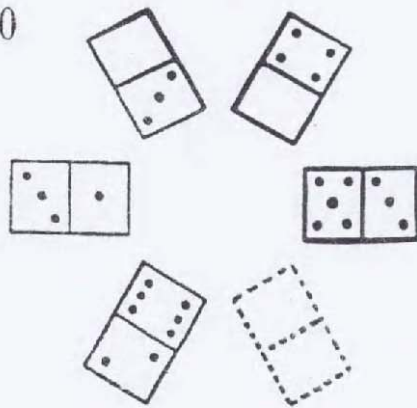
28



29



30

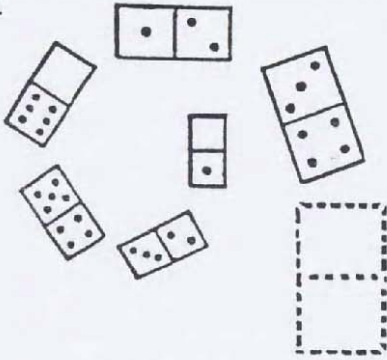


VUELVA LA PAGINA

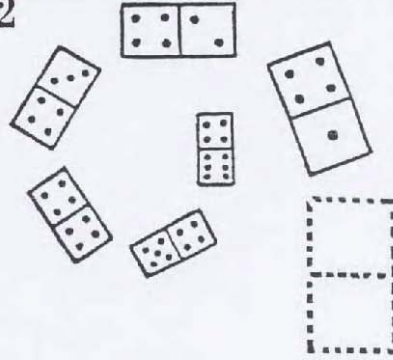
Continuación

PAGINA 6

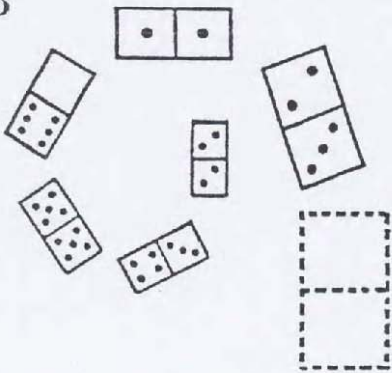
31



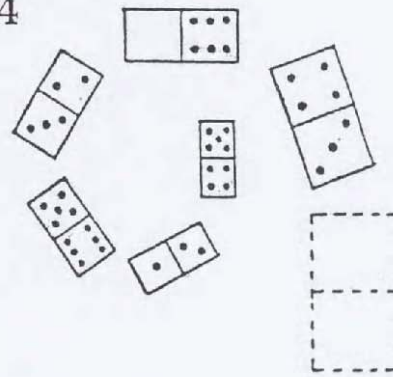
32



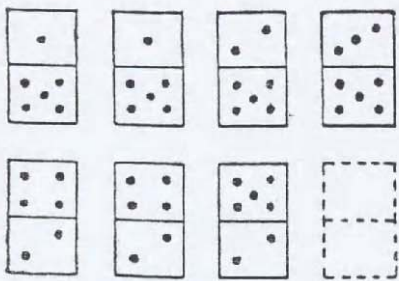
33



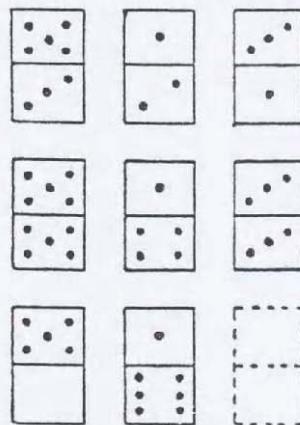
34



35



36

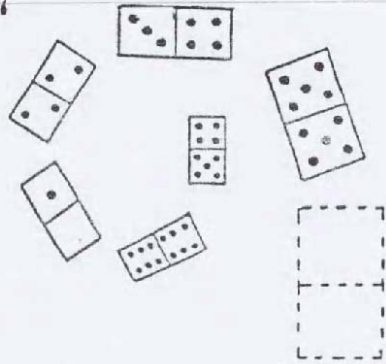


VUELVA LA PAGINA

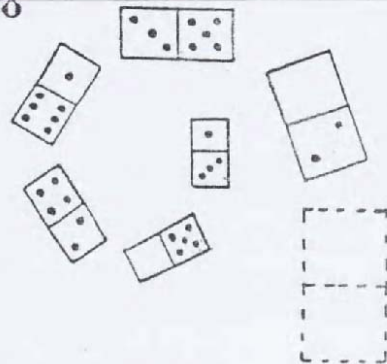
Continuación

PAGINA 7

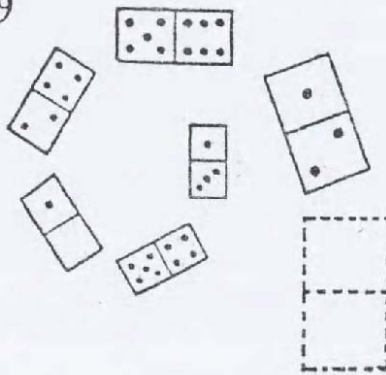
37



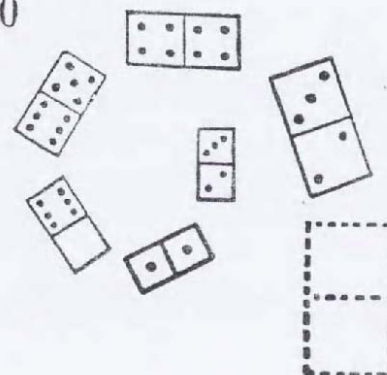
38



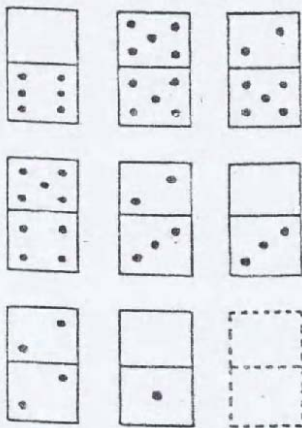
39



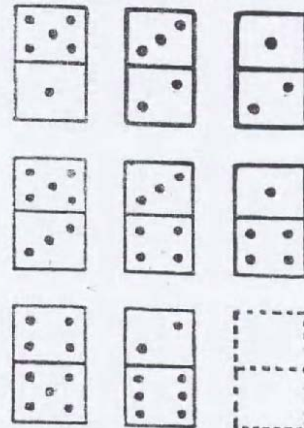
40



41



42

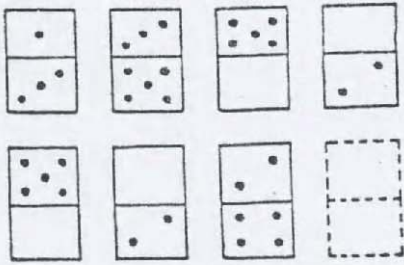


VUELVA LA PAGINA

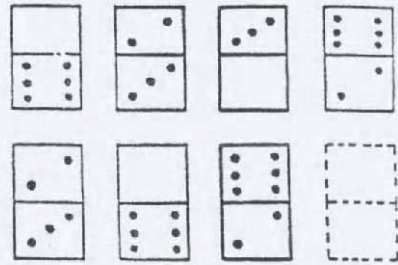
Continuación

PAGINA 8

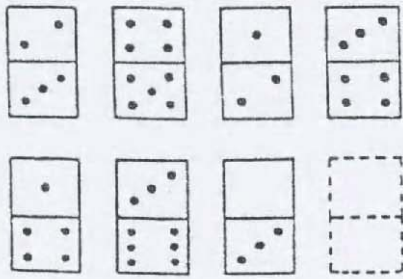
43



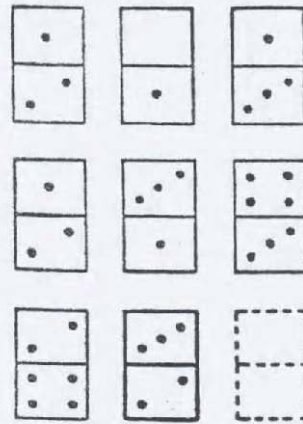
44



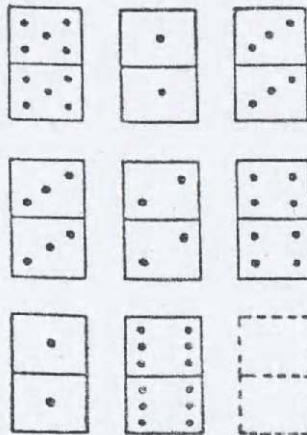
45



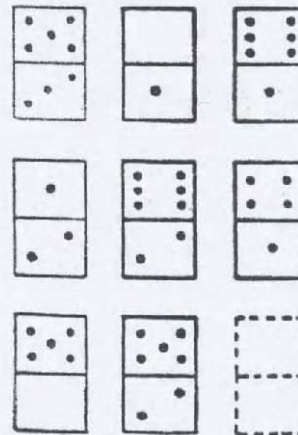
46



47



48



VUELVA LA PAGINA