

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN  
GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS”**

**IDANIA BEATRIZ ANDRADE ROSALES**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN  
GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**YDANIA BEATRIZ ANDRADE ROSALES**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a crown, surrounded by various symbols including a castle, a lion, a column with a banner, and a figure on horseback. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALINTENSIS" is inscribed around the perimeter.

**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA**  
**DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE**  
**SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA**  
**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**  
**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 500-2010  
DIR. 1,743-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

31 de octubre de 2011

Estudiante  
**Idania Beatriz Andrade Rosales**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SETECIENTOS CUARENTA Y TRES GUIÓN DOS MIL ONCE ( 1,743-2011), que literalmente dice:

**"MIL SETECIENTOS CUARENTA Y TRES"**: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS"** de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Idania Beatriz Andrade Rosales**

**CARNÉ No. 2002-18948**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Johanna Barrios y revisado por la Licenciada Ninfa Jeanneth Cruz. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

  
DIRECTOR INTERINO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
USAC

Zusy G.



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**CIEPs**                    **500-2010**  
**REG:**                    **144-2007**  
**REG:**                    **144-2007**

## INFORME FINAL

Guatemala, 25 de Octubre 2010

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS.”**

**ESTUDIANTE:**  
**Idania Beatriz Andrade Rosales**

**CARNÉ No:**  
**2002-18948**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 19 de Octubre 2010 y se recibieron documentos originales completos el día 20 de Octubre 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licenciada Mayra Luna de Álvarez  
**COORDINADORA**



**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**

c.c archivo  
Arelis



**CUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**CIEPS 501-2010**  
**REG: 2242-2002**  
**REG 055-2008**

Guatemala, 25 de Octubre 2010

Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS."**

**ESTUDIANTE:**  
**Idania Beatriz Andrade Rosales**

**CARNE**  
**2002-18948**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 18 de Octubre 2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

  
**Licenciada Nirfa Jeaneth Cruz**  
**DOCENTE REVISOR**



Arelis./archivo

Guatemala, agosto de 2010

Licenciado  
Elvin Velásquez  
Coordinador Centro de Investigación en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimado Licenciado Velásquez:

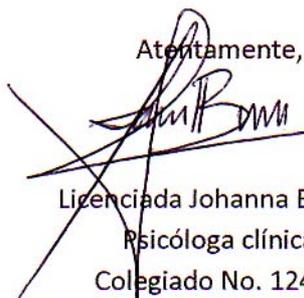
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de Investigación titulado “El factor de consonancia en la elección de secretarías o asistentes en gerentes de empresas privadas medianas” realizado por la estudiante IDANIA BEATRIZ ANDRADE ROSALES, CARNÉ 2002-18948.

El trabajo fue realizado a partir DEL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2007 HASTA EL 13 DE AGOSTO DE 2010.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Johanna Barrios  
Psicóloga clínica  
Colegiado No. 12401  
Aseora de contenido

MG/mg  
cc. archivo



*Farma Lab, S.A.*

Guatemala, 20 de septiembre del 2009.

Licda. Mayra Luna de Álvarez  
Centro de Atención en Psicología CIEPs  
Presente

Estimada Licda. Luna:

Por medio de la presente se hace de su conocimiento que la alumna: IDANIA BEATRIZ ANDRADE ROSALES, con carnet 200218948 de la Universidad San Carlos de Guatemala, realizo trabajo de campo en nuestra empresa, para la tesis titulada: "El Factor de Consonancia en la Elección de Secretaría o Asistente en Gerente de Empresas Privadas Medianas" durante el mes de septiembre del presente año.

Y para los usos correspondientes se extiende la presente.

Sin otro particular,

Atentamente,

Carolina Pivaral  
Encargada de Personal

c.c. archivo

*Farma Lab, S.A.*  
18 AVENIDA 20-59, ZONA 10  
PBX: 2367-5804, FAX: 2368-1107

Guatemala, 17 de septiembre 2009

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Presente

Estimada Licda. Luna:

Por este medio hacemos de su conocimiento que la estudiante Idania Beatriz Andrade Rosales, con número de carnet 200218948 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó trabajo de campo en nuestra empresa para la Tesis titulada "EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS", durante el mes de septiembre de 2009.

Y para los usos correspondientes se extiende la presente constancia.

Atentamente,

  
Licda. Claudia Ceballos  
Gerente General

  
SISTEMAS INTERACTIVOS DE ALTA Y BAJA MEDIA  
COMPUTACION  
GUATEMALA, CENTRO A

# **H** Corporación Helmántico S.A.

Guatemala, 4 de septiembre 2009

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Presente

Estimada Licda. Luna:

Por este medio hacemos de su conocimiento que la estudiante Idania Beatriz Andrade Rosales, con número de carnet 200218948 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó trabajo de campo en nuestra empresa para la Tesis titulada "EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS", durante el mes de septiembre de 2009.

Y para los usos correspondientes se extiende la presente constancia.

Atentamente

  
Eunice Fuentes  
Gerente General

**CORPORACION HELMANTICO SALAMANCA,  
SOCIEDAD ANONIMA**

---

40 Avenida 15-37 Zona 10  
Tel +(502) 2336-1864 Fax: +(502) 2336-1859



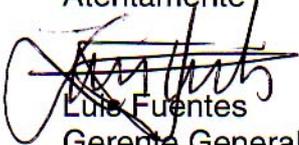
Guatemala, 11 de septiembre 2009

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Presente

Estimada Licda. Luna:

Por este medio hacemos de su conocimiento que la estudiante Idania Beatriz Andrade Rosales, con número de carnet 200218948 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó trabajo de campo en nuestra empresa para la Tesis titulada "EL FACTOR DE CONSONANCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA O ASISTENTE EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS MEDIANAS", durante el mes de septiembre de 2009.

Y para los usos correspondientes se extiende la presente constancia.

Atentamente  
  
Luis Fuentes  
Gerente General

**CETEL, S.A.**

4 ave. 10-67 zona 10  
PBX: 2335-0045 [www.cetelsa.com](http://www.cetelsa.com)



**Farmacias  
de la  
Comunidad**  
Salud y Economía Total

Guatemala, 20-9-2009

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Centro de Investigaciones en Psicología  
CIEPs  
Presente

Estimada Licenciada Luna:

Por este medio hacemos de su conocimiento que la estudiante IDANIA BEATRIZ ANDRADE ROSALES con número de Carnet 2002818948 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó trabajo de campo en nuestra empresa para la Tesis Titulada "EL FACTOR DE CONCIENCIA EN LA ELECCIÓN DE SECRETARIA DE ASISTENCIA DE GERENCIA EN EMRESAS PRIVADAS MEDIANAS" , durante el mes de septiembre del año en curso.

Y para los usos correspondientes se extiende la presente constancia.

Atentamente,

  
Sandra de Aitay  
FARMACIAS DE LA COMUNIDAD, S. A.  
Gte. RR. H.H. AVENIDA REFORMA 3-43, ZONA 10  
PBX: 2412-3000  
Tel 24123000 ext 107

## DEDICATORIA

A **Dios** por estar siempre presente.

A mi **Mamá** por su amor, por sus enseñanzas y su motivación constante.

A mi **hermana** por creer siempre en mí.

A mi **familia** por su amor incondicional.

A mis **amigos** por acompañarme.

A la **USAC** por ser parte de mi formación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis, especialmente a mi asesora la Licda. **Johanna Barrios**, a mi revisora la Licda. **Ninfa Cruz**, y muy especialmente a la Dra. **Maritza Ochoa**, quien con su profesionalismo ha sido fuente de inspiración y un modelo a seguir.

Gracias a **Dios**, mi **mama** y a mi **familia** por creer siempre en mí, por el apoyo y motivación constante.

**Gracias a todos ellos.**

## DEDICATORIA

A **Dios** por estar siempre presente.

A mi **Mamá** por su amor, por sus enseñanzas y su motivación constante.

A mi **hermana** por creer siempre en mí.

A mi **familia** por su amor incondicional.

A mis **amigos** por acompañarme.

A la **USAC** por ser parte de mi formación.

# ÍNDICE

## Página

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I Marco Teórico**

1.1	Antecedentes.....	5
1.2	Comunicación.....	9
1.3	Acercamiento.....	9
1.4	Trabajo en Equipo.....	9
1.5	Análisis y Descripción del puesto de trabajo a cubrir.....	10
1.6	Reclutamiento.....	11
1.6.1.	Preselección.....	14
1.7	Selección.....	15
1.7.1	Aplicación de las pruebas Psicológicas.....	15
1.7.2.	Importancia de las Pruebas Psicológicas para la Organización.....	17
1.7.3	Pruebas Psicométricas.....	18
1.7.4	Clasificación .....	19
1.7.4.1	Test de Inteligencia .....	19
1.7.4.2	Test de Aptitudes.....	19
1.7.4.3	Test de Personalidad.....	19
1.7.4.4	Test Proyectivos.....	20
1.7.5	Pruebas Psicotécnicas.....	20
1.7.6	Selección por Competencia.....	21
1.7.6.1	Discriminación Racial.....	22
1.7.6.2	Diferencia Superflua de imagen.....	23
1.7.6.3	Edades.....	23
1.7.6.4	Sistema Educativo.....	24

1.8	Hipótesis General o de Investigación.....	25
1.8.1	Hipótesis de Trabajo u Operacional.....	25
1.8.2	Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	25
1.8.2.1	Variables dependientes.....	25
1.8.2.2	Variables Independientes.....	25
1.9	Delimitación.....	25

## **CAPÍTULO II Metodología**

2.1.	Características del lugar.....	26
2.2	Características de la población.....	26
2.3	Técnicas e Instrumentos.....	27
2.3.1	Técnicas.....	27
2.3.2	La Observación.....	27
2.3.3	Entrevista Dirigida.....	27
2.4	Instrumentos.....	28

## **CAPÍTULO III Análisis e Interpretación de Resultados**

3.1	Análisis cualitativo.....	30
3.2	Análisis cuantitativo.....	39

## **CAPÍTULO IV Conclusiones y Recomendaciones**

4.1.	Conclusiones.....	59
4.2	Recomendaciones.....	61
	Referencias Bibliográficas.....	63
	Anexos.....	65
	Resumen.....	74

## PRÓLOGO

El propósito de la siguiente investigación fue determinar la tendencia existente en los Gerentes Generales para contratar o elegir a las asistentes con características similares a su personalidad.

Fueron muchas respuestas diversas. Existieron algunas dificultades durante el estudio en cuanto al tiempo, recursos e información que fue en algunas ocasiones “maquillada”, por parte de algunos Gerentes y asistentes.

Como parte del estudio investigativo en la psicología industrial, se pretendía alcanzar un parámetro en el cual se demostrara que los Gerentes Generales de las empresas contrataban a sus asistentes según la similitud de personalidad para que fueran encaminados los objetivos trazados, alcanzando las metas propuestas y cumpliendo las políticas empresariales. Sin embargo, al aplicarse el test MBTI a cada uno de ellos se muestra que los caracteres son distintos en la mayoría de rubros, mientras que en las entrevistas dirigidas plantean otra perspectiva en cuanto al sentimiento de los Gerentes y de las Asistentes entrevistadas. Se visitaron 5 empresas. La población objeto de estudio consta de 10 Gerentes y 10 secretarías gerenciales para facilitar la comunicación. Asimismo, se planteó formar el estudio a empresas medianas o pequeñas en la zona 10 capitalina.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una empresa, por lo tanto se considera necesario describir la funcionalidad de su perfil personal. En la práctica un Gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Con base en lo anterior, podemos entonces concluir que para todas las empresas, la Gerencia General es un puesto clave y debido al grado de responsabilidad y cantidad de trabajo que el mismo implica cuenta con el apoyo de

una secretaria y/o asistente administrativa que realice la función de asistirlo, pues suele tener acceso a casi toda la información que éste maneja, incluso aquella información de índole confidencial.

Las asistentes realizan trabajos como el responder correspondencia e incluso tomar decisiones por el Gerente, cada una de las funciones que estas personas realizan es de alta responsabilidad para el adecuado desarrollo de la organización, ya que una decisión errónea podría perjudicar la funcionalidad de las operaciones empresariales.

Este trabajo pretende establecer la correlación personal entre el Gerente y su asistente ya que se necesita sensibilizar, comprensión, y complementación para lograr mejorar las relaciones interpersonales, y Así mismo, generar un resultado positivo para que la contratación sea por competencia y buscar la facilitación de las decisiones organizacionales de las empresas de la zona 10 de la ciudad capitalina.

## INTRODUCCIÓN

La relación existente entre la similitud de caracteres en cuanto a la contratación de Asistentes Gerenciales y los Gerentes es uno de los objetos de estudio del presente trabajo. Una organización funciona para alcanzar los objetivos propuestos y uno de ellos y la principal es obtener el lucro. La forma en que las personas trabajan e interaccionan entre sí dentro de la organización, determinará en gran medida el éxito o fracaso empresarial y todo dependerá del liderazgo que provea el GerenteGeneral, apoyado por su secretaria y/o asistente.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, sobre todo cuando se trata de favorecer y contratar a la secretaria y/o asistente gerencial, porque una persona poco capacitada será proclive a provocar errores en diversos procedimientos laborales, tendrá una conducta no adecuada al puesto de trabajo y su mal desempeño producirá conflictos que alteren la armonía organizacional. Todo esto conllevará a la pérdida de tiempo, recursos y dinero.

Es preciso que un Gerente cuente con la persona idónea para ocupar la posición de secretaria y/o asistente gerencial, para la adecuada ejecución de su puesto sin que se base en la superficialidad sino tomando en cuenta el nivel profesional y académico que la candidata tenga. Por eso, se debe de realizar un proceso de reclutamiento y selección en base a las funciones propias del puesto y este trabajo de investigación pretende analizar el perfil del jefe y el de la candidata con el afán de descubrir si existe una tendencia a elegir candidatas con una similitud entre ambas personalidades.

El objetivo General es determinar la tendencia existente en los Gerentes Generales a elegir candidatas para ocupar el puesto de su secretaria y/o asistente de gerencia con características similares a su personalidad.

Y como objetivos específicos dar a conocer una forma sistemática y eficaz en los procesos de reclutamiento y selección para el puesto de secretaria y/o asistente gerencial y optar al puesto y Disminuir la contratación basada en la atracción e incentivar la selección por competencia para lograr los objetivos empresariales.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 ANTECEDENTES

Guatemala como cualquier país de Latinoamérica, debe permanecer en constante actualización tecnológica y de empoderamiento que conlleva un mundo globalizado, optando por las mejores estrategias empresariales llevando a cabo la funcionalidad operacional de las empresas y/u organizaciones a través del liderazgo del Gerente General quien tiene la gran responsabilidad no solo para la empresa para la que trabaja sino con sus colaboradores.

*Para entender esta dinámica surge la psicología laboral, que se puede definir como la rama de psicología que estudia los procesos psicológicos y sociales involucrados el proceso del trabajo<sup>1</sup>. Para ello, los psicólogos no sólo observan a las personas en su ámbito laboral, sino además aplican programas para incrementar la productividad, asimismo, seleccionan a los trabajadores con respecto a las habilidades actitudinales y actitudinales. También se involucran procesos que ocurren dentro del trabajo, tomando en cuenta el impacto del medio físico, los horarios en la vida cotidiana y esto en relación con su desempeño laboral<sup>2</sup>.*

Aunado a esto, debemos entender el fenómeno de la Globalización, cuyo término se refiere a un *proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.*<sup>3</sup> Dicho de otra forma, *la Globalización es un proceso autónomo y orden espontáneo que depende del crecimiento económico,*

---

<sup>1</sup> CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 p.p. 256

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Rocwell, Llew. Negar la globalización económica ya no es factible.  
<http://www.eldiarioexterior.com/noticia.aps?idarticulo=6198&subtema=>

*el avance tecnológico y la conectividad humana (transportes y telecomunicaciones)*<sup>4</sup>.

De tal forma, Guatemala debe de integrarse a este fenómeno para poder ser competitivo en la conducta de los consumidores nacionales y extranjeros, pues su aplicación se observa en la comercialización y publicidad de artículos y servicios que brindan más de mil empresas en el país. Para ello, Cada Gerente General tiene como fin primordial mantener la sobrevivencia de las empresas que dirigen, cumpliendo los objetivos trazados y las metas que acompañan a los mismos, a través de la sistematización e innovación para poder competir.

Históricamente, no se conoce el origen de los Gerentes, sino de aquellos hombres que llevaron a cabo la responsabilidad de señoríos o casa de amos que llevaban la administración y finanzas. Surgen por su liderazgo dándoles toda potestad para el funcionamiento de las tareas asignadas. *Un Gerente General es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organización o institución.*<sup>5</sup>

En la medida que avanza el siglo XXI, las tendencias organizacionales como demográficas han causado un gran impacto en la cultura organizacional. El Gerente General debe de orientarse hacia los nuevos rumbos y debe mantener el liderazgo efectivo para alcanzar las metas propuestas.

Por tanto, el Gerente General debe de contar con el mejor personal para alcanzar las metas propuestas y por supuesto de alguien que lo asista para llevar a cabo la finalidad empresarial, surge entonces el puesto de secretaria o asistente gerencial.

Los puestos secretariales eran ocupados por hombres para asistir a reyes, embajadores, mercaderes, etc., así como los Gerentes, nadie sabe exactamente

---

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Gerente>

cómo y cuándo aparecieron los secretarios, éstos surgieron como una *consecuencia natural a la necesidad que tiene una persona prominente de alguien en quien poder confiar sus asuntos confidenciales y que puedan actuar en beneficio de su jefe.*<sup>6</sup>

En las distintas civilizaciones y épocas se encuentran rasgos y situaciones que nos llevan a conocer el pasado del hombre que desempeñaron labores de carácter secretarial sin recibir el nombre de secretarios.

Estos hombres tuvieron mucha importancia y llegaron a construir una verdadera clase social a la cual se les llamo *escribas, copistas, escribanos o secretarios*, es decir, *que estos profesionales dieron sus primeros pasos junto al inicio de la civilización, primero como proclamadores públicos y luego como escribas*<sup>7</sup>.

*En los comienzos de la época moderna los nobles tenían secretarios (Generalmente hombres) y se les elegía el dominio de varios idiomas, entre ellos el latín. La importancia enorme de estos secretarios, puede resumirse en dos aspectos como consejeros, es decir, integraban los consejos de administración y del estado del reino; y como autoridad de sus escritos, que no podían ser alterados, sino por el propio rey*<sup>8</sup>.

Pronto nace el comercio desarrollado por hombres dotados de una gran inteligencia y voluntad. El secretariado ejerce una actividad de enorme importancia dentro del ámbito comercial, mercantil, administrativo y de ejecución; por que es un asistente ejecutivo que posee el dominio completo de las técnicas de la oficina que demuestra capacidad para asumir responsabilidad que su jefe le ha delegado, con gran iniciativa en las labores diarias, aplicando el sentido común para emitir un juicio acertado en los asuntos cotidianos y tomando decisiones dentro del margen de autoridad que se le ha asignado. El trabajo de las mujeres para este puesto

---

<sup>6</sup> Instituto Dexeus, Origen del Secretariado,  
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/secretariado/capitulo1.htm>

<sup>7</sup> Ibid Instituto Dexeus

<sup>8</sup> Idem.

surge en los comienzos de la segunda guerra mundial, cuando los hombres iban al campo de batalla y las mujeres debieron optar los puestos para la sobrevivencia de sus hogares. Las empresas comerciales de Estados Unidos se fijaron que las mujeres fueron más capaces, ordenadas y metódicas para cumplir esta función. Por tal motivo, decidieron que dicha tarea fueran contratadas en su mayoría, mujeres.

Por ello es indispensable que la secretaria posea capacidades intelectuales, disposición dinámica, seguridad personal, criterio adecuado y personalidad, entre otros.

Acorde en las funciones y características peculiares de la actividad que puede desempeñar el secretario, puede clasificarse en *Secretario Ejecutivo, Administrativo, Comercial, Bilingüe, Computacional, etc*<sup>9</sup>.

Para el objeto de estudio, solo mencionaremos al Secretariado Ejecutivo quien es el que nos interesa y constituye un elemento de mayor importancia en cuanto a la mayor responsabilidad, ingerencia y autoridad que posee en el manejo de los asuntos, negocios y actividades propias de una empresa o entidad. Actúa a nombre propio y a nivel de jefatura en las diversas acciones dinámicas como: compra, venta, contrataciones, etc.

Posee una formación idónea, conociendo de la redacción, administración de personal y empresa, técnicas de oficina, publicidad, derecho comercial y derecho administrativo, relaciones públicas, relaciones humanas y un elevado grado cultural.

Por su formación y calidad laboral resulta un elemento importante en la forma y toma de decisiones, organización y planificación de la empresa. En suma es un ejecutivo más.

---

<sup>9</sup> Ibid Instituto Dexeus

Cabe mencionar además que esta labor debe de ser compatible la personalidad entre el Gerente General y su secretaria, por tanto se presentan dichos componentes para la buena relación:

**1.2 Comunicación:** Es el factor primordial entre las relaciones interpersonales del Gerente y su asistente, porque a través de ella, se intercambian las ideas y los pensamientos exteriorizados de uno y del otro. Los canales que pueden reforzar dicho factor pueden ser verbales, escritos e incluso gestuales.

**1.3 Acercamiento:** Factor crucial que permite abordar temas y problemáticas de la empresa para comentar lo sucedido en una forma personal, o bien, los avances o fallas que han tenido las compañías donde ellos trabajan.

**1.4 Trabajo en equipo:** Otro de los factores que establece la interacción entre Gerente y asistente es el trabajo en equipo que consiste en la unificación de esfuerzos intelectuales y físicos para llevar a cabo una sola finalidad entre el ambiente laboral, sobre todo cuando se trata de la gerencia.

Por tal motivo, es necesario que el Gerente General cuente con la persona idónea para ocupar la posición de Asistente Gerencial. Debido a esa necesidad, el Gerente debe de solicitar apoyo al departamento de Recursos Humanos o personal para la facilitación del proceso de selección y reclutamiento y encontrar a la candidata idónea que llene las siguientes características:

- ❖ Responsable
- ❖ Dinámica
- ❖ Intelecto
- ❖ Capacidad analítica
- ❖ Experiencia, entre otras.

Dichas características son exigidas por el mundo globalizado en que se vive para la facilitación de las funciones operacionales que el Gerente General debe de

realizar en su compañía por tal motivo, el debe de recurrir a los siguientes procesos de Recursos Humanos.

## 1.5 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO A CUBRIR

La persona encargada de reclutamiento y selección de personal, debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las *responsabilidades del puesto* que se intenta llenar, pues es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante<sup>10</sup>.

Recoger información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. *El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten*<sup>11</sup>.

Técnica de los incidentes críticos. Ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.

Análisis de la solicitud de empleado: Es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Herdes, Barcelona España, Tercera Edición 1998. p.p.46

<sup>11</sup> Ibid, Chiavenato p.p 48

Análisis del cargo en el mercado: Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

Hipótesis de trabajo: En caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial

## 1.6 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un "*contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección*"<sup>12</sup>.

Fuentes de reclutamiento: Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: externa e interna

Se denomina *interna* cuando, habiendo determinado un cargo, *la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)*. Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal. Esto *disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal*, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Idem p.p. 61

<sup>13</sup> Werther, W. y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ediciones Cantbridge. Estados Unidos, 2006 p.p. 148

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Anuncios en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, Generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

*Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato.* Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir: Las responsabilidades del empleo<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. Ediciones Paidós, Argentina, 2001 p.p. 83

La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.

Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Agencia pública de colocación: Estas agencias, *enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes*, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad<sup>15</sup>.

Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): Cobrar una tarifa permite a las agencias de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

Agencia para reclutamiento de ejecutivos: Buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.

Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.

Recomendaciones de empleados: La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

Candidatos espontáneos: Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se

---

<sup>15</sup> Idem

archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Organizaciones profesionales: muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

### 1.6.1 Preselección

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al curriculum y carta de presentación).

*Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto<sup>16</sup>.*

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo General, considerablemente más amplias.

---

<sup>16</sup> Ibid. Dessler, Gary, p.p. 101

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

"Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados. En este sentido es bueno que el psicólogo se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

## **1.7 SELECCIÓN**

*La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información<sup>17</sup>.*

Una vez definido el colectivo de candidatos el psicólogo inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

### **1.7.1 Aplicación de las pruebas psicológicas:**

La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. No obstante, no importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se

---

<sup>17</sup> Reclutamiento y Selección. <http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>. (8 de noviembre, 2002)

necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. *El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba*<sup>18</sup>.

Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.

Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.

Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.

---

<sup>18</sup> Reclutamiento y Selección. <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>.

Condiciones físicas. Los sujetos deben:

- Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- No tener interrupciones ni distracciones.
- Poder manejar sus materiales de examen.

Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien. Condiciones psicológicas: *El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer el rapport. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios*<sup>19</sup>. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados. Nuevamente destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas, ya que tiene la formación necesaria tanto para aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado.

### 1.7.2 Importancia de las Pruebas Psicológicas para la organización:

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la *creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales*<sup>20</sup>. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus

---

<sup>19</sup> SHERMAN, A. y BOHLANDER, G. "Administración de los Recursos Humanos, Ediciones Cultura Sana. Madrid, España, 2007 p.p. 34

<sup>20</sup> Idem p.p.41

aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas

### 1.7.3 Pruebas psicométricas

Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Consideran las diferencias individuales que pueden ser *físicas, intelectuales y de personalidad*, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto<sup>21</sup>.

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. *Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.* Son lo que vulgarmente se conoce como *pruebas tipo "test"* y son *instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología*<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> BAYÓN MARINÉ, F. y GARCÍA ISA, I. "Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Herdel, México 2003 p.p. 67.

<sup>22</sup> Idem p.p. 69

## **1.7.4. Clasificación**

### **1.7.4.1 Test de Inteligencia**

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad General de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

### **1.7.4.2 Test de Aptitudes**

Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

### **1.7.4.3 Test de Personalidad**

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

#### 1.7.4.4 Test Proyectivos

Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan *equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc*<sup>23</sup>.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo General se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test. Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

#### 1.7.5 Pruebas psicotécnicas

Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que

---

<sup>23</sup> BAYÓN MARINÉ, F. y GARCÍA ISA, I. "Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Herdel, México 2003 p.p. 71

van a realizar la prueba. Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser Generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento Generales, y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas.

Todo esto obedece a que se necesita contratar a la mejor candidata con el perfil ideal. Sin embargo, existe la posibilidad que esto no ocurra ya que en situaciones diferentes eligen a las candidatas por su aspecto personal y no por su competencia. Por tal motivo, hablaremos sobre la selección por competencia.

#### **1.7.6 Selección por competencia**

*La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación<sup>24</sup>.*

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

---

<sup>24</sup> Quintero Rendón, Alejandra, Gestión por competencias, [www.gestiopolis.com/canales3/rh](http://www.gestiopolis.com/canales3/rh)

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Por ejemplo, en una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Otra técnica de selección que se ve afectada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria, sin embargo sobre este tema no hay mucho material escrito disponible.

*Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina<sup>25</sup>, La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.*

Se debe tomar en cuenta dichos aspectos para poder promocionar la selección por competencia y reducción de los favoritismos superficiales. En Guatemala, existen muchos factores que no facilitan la selección por competencia y éstos pueden ser:

#### **1.7.6.1 Discriminación racial**

*El 42% de la población indígena son mujeres. La mayoría no tiene acceso a la educación y las que sí lo tienen no ocupan cargos importantes dentro de las*

---

<sup>25</sup> Quintero Rendón, Alejandra, Gestión por competencias, [www.gestiopolis.com/canales3/rh](http://www.gestiopolis.com/canales3/rh)

*empresas*<sup>26</sup>, Aquellas mujeres indígenas sin importar el grupo étnico, no son tomadas en cuenta por la presentación personal. *Las creencias sobre la cosmovisión maya no permiten que la mujer indígena prescindiera de su traje típico, pues es parte de la historia ancestral de las poblaciones; sin embargo, eso no suele importar a las corporaciones de Guatemala*<sup>27</sup>.

#### 1.7.6.2 Diferencia superflua de imagen

Las empresas se dirigen al aspecto físico pues mayoritariamente prefieren a la mujer ladina cuyo rostro y vestimenta sean como las que exige el mundo globalizado causando enajenación y alienación. Existen además muchos paradigmas por los cuales los Gerentes o jefes de algún área se guían para contratar a una mujer:

- ❖ Rostro agraciado
- ❖ Figura estética
- ❖ Partes del cuerpo voluptuosos (pechos, caderas, glúteos<sup>28</sup>)

#### 1.7.6.3 Edades

La mayoría de las empresas exponen sus limitaciones en cuanto a la edad. Las mujeres más contratadas son a partir de los 18 hasta los 35 años. Eso puede reflejarse en cualquier periódico o anuncio donde se publicite una oferta de trabajo<sup>28</sup>. No se hace una valoración entre la experiencia y responsabilidad que cada una de las mujeres puede aportar hacia las empresas.

---

<sup>26</sup> Comisión para el Esclarecimiento histórico, (CEH),  
<http://shr.aaas.org/guatemala/ceh/mds/spanish/cap1/ap9.html>

<sup>27</sup> Informe General de Derechos Humanos y discriminación en Guatemala  
[www.monografias.com/culs/](http://www.monografias.com/culs/)

<sup>28</sup> Idem

#### 1.7.6.4 Sistema Educativo

*En Guatemala, resulta que la mayoría de establecimientos no brinda una educación acorde y competente. Se estima que en los centros educativos privados existe rotación de personal docente, por lo que se interrumpe el proceso de aprendizaje, en especial para las carreras de secretariado tanto bilingüe como oficinista<sup>29</sup>. No existe entonces, una preparación adecuada para quienes deseen optar a un puesto de trabajo acorde a sus expectativas vocacionales.*

Al concluir este trabajo investigativo, se recopilará información valedera a través de las entrevistas y testimonios tanto de los Gerentes Generales como a distintas Asistente y secretarias.

---

<sup>29</sup> Carduro, Manuel. Informe laboral en Guatemala FUNDESPU, 2001

## **1.8 HIPÓTESIS GENERAL O DE INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO U OPERACIONAL**

La selección errónea de las candidatas a optar el puesto de secretarias y/o asistentes gerenciales provocan dificultades laborales en el apoyo de sus jefes por no coincidir con los aspectos personales que éstos requieran ya que se basan en la presentación personal y no en la competencia.

### **1.8.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

#### **1.8.2.1 Variables dependientes**

- ❖ Conflictos laborales en la toma de decisiones
- ❖ No seguir lineamientos requeridos para la funcionalidad de la empresa
- ❖ Fricciones personales y/o laborales al no tener compatibilidad en carácter

#### **1.8.2.2 Variables independientes**

- ❖ Personalidad y temperamento del Gerente General
- ❖ Conducta y desenvolvimiento de la secretaria y/o Asistente Gerencial

## **1.9 DELIMITACIÓN**

Se tomará como muestra a diez Gerentes Generales de diferentes empresas nacionales, privadas, medianas, y diez Secretarias y/o Asistentes de Gerencia que no coincidan con las mismas empresas de los primeros. Todo con la finalidad de garantizar la confiabilidad y discreción para que sea objetiva dicha investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Características del lugar**

La presente investigación se realizó en la zona 10 capitalina donde figuran distintos tipos comercio, lugares de recreación nocturna, hoteles, entre otros. Algunas empresas son de orden multinacional y nacional. Para efectos de este estudio se visitó a 5 empresas medianas que cuentan con las siguientes características:

- ❖ Infraestructura mediana (preferentemente propia)
- ❖ Organigrama Institucional
- ❖ Tener más de 20 personas trabajando
- ❖ Contar con Gerencia General y Asistente.

Cada una de estas empresas brindó la oportunidad de realizar el estudio a través de la aplicación del test y las entrevistas dirigidas.

#### **2.2 Características de la Población**

La población que se tomó de muestra fueron 10 Gerentes Generales de nivel socio económico alto, con nivel académico universitario. La población gerencial corresponde a las edades de 32 - 53 años y 10 Asistentes gerenciales de nivel socio económico medio, tienen estudios universitarios incompletos, y oscilan entre los 22 - 28 años. Se aclara que tanto los Gerentes y asistentes debían de trabajar en distinta empresa ya que se quería contar con la amplitud y confianza en el estudio, asimismo para garantizar los resultados.

## **2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **2.3.1. TÉCNICAS**

#### **2.3.2 LA OBSERVACIÓN**

Definición: *Examen atento de un fenómeno sin alterarlo para llegar a conclusiones.*

Objetivo: *Prestar Atención cuidadosa a un proceso para dar un diagnóstico* <sup>30</sup>.

Se observará la conducta que manifiesta la población que se eligió en la muestra, su desenvolvimiento laboral y las relaciones interpersonales que mantienen entre sí.

#### **2.3.3 ENTREVISTA DIRIGIDA**

Definición: *Se busca conseguir información determinada de un grupo representativo de una muestra estratificada del Universo que se desea estudiar. Se caracteriza por no contar con un cuestionario predeterminado; el entrevistador sólo plantea el tema y dirige la discusión.*

Objetivos: *obtener información específica de un tema en particular* <sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Observaci%C3%B3n>

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

Se recabará información a través de la entrevista estructurada con preguntas directas enfocadas especialmente a los Gerentes y secretarias seleccionadas. Dichas entrevistas están dirigidas al planteamiento de los siguientes temas:

- ❖ Proceso de Selección enfocado a la contratación de la secretaria y/o asistente gerencial
  - Identificación del perfil
  - Requisitos Básicos
  - Requisitos Personales
  - Requisitos por Competencia
- ❖ Balanza entre la presentación personal y la competitividad que debe de tener la asistente gerencial
- ❖ Expectativas laborales y personales por parte de los Gerentes hacia sus asistentes y viceversa
- ❖ Percepción ante los retos y objetivos existentes en sus empresas
- ❖ Apoyo y soporte que brindan sus secretarias y/o asistentes para la toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales
- ❖ Percepción ante las exigencias y/o demandas que emanan los Gerentes Generales para cumplir las obligaciones laborales
- ❖ Identificación de caracteres entre el Gerente y sus asistentes para comprobar su compatibilidad
- ❖ Conocimiento de las políticas empresariales asimismo de los lineamientos y reglamentos
- ❖ Evaluación del desempeño laboral desde el punto de vista gerencial y desde el punto de vista secretarial

## 2.4 INSTRUMENTOS

Se empleara el Test MBTI, el cual es *uno de los más avanzados instrumentos de identificación de preferencias personales*<sup>32</sup>; el cual ha sido desarrollado por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers con base en los

trabajos de Carl G. Jung sobre tipos psicológicos y será aplicado a la población elegida en la muestra. *Es un test de personalidad diseñado para ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes*<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> <http://www.hospitalolavarria.com.ar/Investigaci%C3%B3n%20bibliogr%C3%A1fica.htm>

<sup>33</sup> Jung, Carl Gustav (August 1, 1971). *Psychological Types (Collected Works of C.G. Jung, Volume 6)*. Princeton University p.p 35

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO:

En las empresas seleccionadas para este estudio los Gerentes Generales indicaron que es necesario identificar el perfil de las asistentes gerenciales, ya que según ellos, esta plaza es fundamental para el adecuado orden y coordinación de las tareas administrativas y operacionales, asimismo es el canal de comunicación directo con los demás miembros de la empresa.

En las entrevistas dirigidas, se enfocaron algunos rubros para determinar la importancia de la personalidad que tiene la asistente gerencial con la compatibilidad de la personalidad del Gerente General. Aunado a esto, corroborar si la contratación de dicha asistente fue basada en los parámetros de competencia o bien fueron tomadas por la subjetividad del intendente.

##### a. Requisitos Básicos

De la muestra, 8 Gerentes indicaron que los requisitos básicos de sus asistentes debían ser:

- ❖ Título de secretaria bilingüe
- ❖ Edad comprendida entre 20 a 28 años
- ❖ Dominio del idioma Inglés hablado y escrito en un 75%
- ❖ Habilidades de redacción y ortografía
- ❖ Excelente presentación personal
- ❖ Buenas relaciones interpersonales
- ❖ Experiencia mínima de dos años en puesto similar
- ❖ Manejo de paquete de office

- ❖ Estudios universitarios en administración de empresas, mínimo cuarto semestre.

Dichos requisitos básicos eran necesarios según ellos para que las asistentes desarrollaran las tareas asignadas ejecutivamente, asimismo, enfocaron la preparación académica como base fundamental en la ejecución de las labores que debían desarrollar dentro de la organización.

En cuanto a las asistentes entrevistadas informaron que dentro del proceso de reclutamiento y selección pudieron observar que entre los requisitos que realmente se tomaron en cuenta fueron algunos de los señalados anteriormente:

- ❖ Título obtenido a nivel diversificado, de las cuales 6 eran secretarias bilingües y las otras cuatro secretarias oficinistas.
- ❖ Buen nivel de manejo del idioma inglés.
- ❖ Excelente presentación personal, ya que les hicieron énfasis en que eso era algo primordial. Incluso 7 de las secretarias hicieron el comentario de que según su percepción eso fue determinante para la contratación.

Se puede determinar entonces que en este primer rubro si es compatible a un nivel básico por lo cual pueden desarrollarse como jefe y subalterna, aunque en la cultura de las asistentes se presenta obviamente un grado limitante de percepción ante el objetivo principal del Jefe.

#### b. Requisitos Personales

De los 10 Gerentes, 6 enumeraron algunas características a nivel personal a las cuales dieron importancia al momento de la elección:

- ❖ Proactividad
- ❖ Seguridad
- ❖ Extroversión

- ❖ Facilidad de comunicación
- ❖ Buen trato interpersonal
- ❖ Cordialidad

Esto llevaba la finalidad de garantizar la comunicación asertiva entre los demás miembros de la empresa y la apertura al diálogo que debe de manejarse siempre a nivel gerencial.

Por otro lado, las asistentes consideraron las siguientes cualidades personales como determinantes al momento de su contratación:

- ❖ Amabilidad
- ❖ Predisposición
- ❖ Afabilidad
- ❖ Puntualidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad

Con esto podemos definir que los requisitos personales señalados por los Gerentes y asistentes van encaminados, aunque se trate de una percepción distinta de los Gerentes ya que ellos lo ven de manera gerencial y las asistentes lo determinan como una cuestión de personalidad.

#### c. Requisitos por Competencia

Con respecto a este rubro los diez Gerentes entrevistados coincidieron en que sus asistentes debían de contar con las siguientes competencias:

- ❖ Capacidad de trabajo en equipo
- ❖ Disposición al cambio
- ❖ Liderazgo

- ❖ Toma de decisión
- ❖ Representación ante otros departamentos
- ❖ Habilidades de comunicación
- ❖ Dirigida a obtención de resultados

La finalidad de este rubro fue señalada como fundamental ya que en un momento determinado, ellas debían de tomar decisiones de carácter administrativo en lugar de ellos. Por otro lado, el hecho de una buena relación interpersonal también garantizaba una mejor obtención de resultados a nivel organizacional ya que de una forma u otra ellas eran sus representantes directas ante los demás miembros del equipo empresarial.

En cuanto a las asistentes únicamente dos de las 10 entrevistadas informaron algunas de las características anteriormente mencionadas y adicionaron otras como:

- ❖ Alta tolerancia a la frustración
- ❖ Trabajo bajo presión
- ❖ Resolución de conflictos

En este rubro sí podemos diferir que no va encaminado la percepción del Gerente en cuanto a la misma que tenían de este rubro las asistentes.

d. Balanza entre la presentación personal y la competitividad que debe de tener la asistente gerencial

De los Gerentes entrevistados, siete de ellos coincidieron que al momento de la contratación fue determinante tanto el aspecto físico como la presentación personal de las candidatas, puesto que iban a representar la imagen gerencial de la empresa, determinando que debían de tener un aspecto agradable y no provocativo. Sin embargo, no descartaban sus capacidades técnicas ya que

también era necesario contar con un apoyo en el área administrativa, desempeñando bien sus funciones y que el aspecto físico no había sido un factor primordial.

Por otra parte las asistentes indicaron que el mismo ambiente empresarial en el que se desenvuelven, sí les exige contar con una apariencia y presentación personal óptima. Varias de las asistentes informaron que en la mayoría de empresas han podido observar que se toma mucho en cuenta el aspecto físico, ya que otras candidatas que cuentan con una hoja de vida más profesional son descartadas, pues no llenan las expectativas de presentación personal que varias de las empresas exigen.

- e. Expectativas laborales y personales por parte de los Gerentes hacia sus asistentes y viceversa

Los Gerentes manifestaron que esperaban una buena ejecución de las actividades asignadas, que fueran proactivas y que lograran obtener los resultados esperados, asimismo, que se identificara con la visión empresarial.

Los rangos salariales de las plazas oscilaban entre los Q.3,500.00 a Q.5,000.00. Con respecto a la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, únicamente tres de ellos veían factible brindar la opción de ubicarlas en otro puesto dado la información confidencial que manejan, sin embargo, entre los planes de carrera se contemplan las capacitaciones y talleres que les permita a sus asistentes desempeñar las labores de una manera eficiente y profesional.

Por parte de las asistentes gerenciales, los jefes les indicaron lo que esperaban de ellas al momento de la contratación, dos de ellas informaron que existía la posibilidad que veían de ascender dentro de la empresa. Manifestaron que esperaban seguir contando con un buen trato por parte de sus jefes, aunque no todos tenían una actitud de amabilidad, cuatro de ellas expusieron que

eventualmente sus jefes eran un poco irrespetuosos y que les exigían más de lo que estaba estipulado dentro del perfil del puesto. Por otro lado manifestaron que contaban con la oportunidad de recibir cursos de formación orientados hacia el perfil de su puesto.

f. Percepción ante los retos y objetivos existentes en sus empresas

Tanto los retos y objetivos empresariales se encuentran en constante cambio, según manifestaron los Gerentes, ya que a pesar de contar con una visión y misión empresarial, se veían en la necesidad de hacer modificación, para lo cual necesitan el apoyo de una asistente capaz de seguirles el paso, a la que pudieran darle parámetros y lineamientos sin necesidad de una supervisión constante.

Las asistentes manifestaron que los objetivos y retos planteados por sus jefes se encontraban en constante cambio, ya que algunos de ellos no definían sus estrategias de trabajo y por lo mismo los puntos de vista se modificaban.

g. Apoyo y soporte que brindan sus secretarias y/o asistentes para la toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales

Por parte de las gerencias se manifiesto que era fundamental el apoyo de sus asistentes en cuanto a las actividades técnicas, sin embargo en muy pocas oportunidades se tomaba en cuenta su opinión para la toma de decisiones trascendentales, pero si se les hacia participes en decisiones de bajo impacto.

Por otra parte, las asistentes gerenciales exponen que en pocas ocasiones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, percibiendo que los Gerentes las relegan a la realización de tareas técnicas administrativas, como por ejemplo, el comunicado a través de memorandos, redacción de documentos y archivación de papelería.

h. Percepción ante las demandas de los Gerentes Generales para cumplir las responsabilidades laborales de sus asistentes

Para los Gerentes Generales es importante exigir a las asistentes un adecuado cumplimiento de sus tareas y atribuciones delegadas. Cuatro de los diez Gerentes informan que no ejercen presión pues el trabajo mismo es demandante y que actualmente es común que el trabajo sea delegado a las asistentes de manera rígida, ya que sus tareas conllevan mucha responsabilidad en cuanto a la información, confidencialidad de documentos y el seguimiento de operaciones vitales para el buen funcionamiento organizacional.

Las asistentes manifiestan sentirse presionadas en cuanto a la exigencia en el cumplimiento de actividades laborales, asimismo expresan que no es tanto la carga de trabajo, sino la forma en la que les es solicitado, unas de forma exigente o demandante y en otras de manera contradictoria, ya que no estipulan parámetros definidos de trabajo, y luego tienen que corregir cuando lo solicitado no cumple con la expectativa deseada, debido a una mala decisión gerencial.

i. Identificación de caracteres entre el Gerente y sus asistentes para comprobar su compatibilidad

Los Gerentes estipulan que el carácter de la asistente de preferencia debe de ser dócil y manejable, dos Gerentes indican que sus asistentes deben de poseer carácter fuerte, iniciativa y capacidad de toma de decisiones, por que al momento de estar ellos fuera de la oficina la figura que les representa recae en su asistente. De los Gerentes entrevistados siete de ellos consideran que su carácter y el de sus correspondientes asistentes, es compatible, ya que pese a que no siempre obtienen los resultados deseados, se han logrado compenetrar muy bien en el trabajo, sin embargo tres de ellos consideran que no siempre el carácter de ellas es compatible, ya que no siempre estas perciben lo que ellos esperan obtener.

Por otro lado seis de las asistentes consideran que no son compatibles los caracteres, pues reciben un trato no muy cordial, se sienten desmotivadas incluso dos de ellas informan que en estos momentos esta falta de compatibilidad les ha impulsado a iniciar la búsqueda de otra oportunidad laboral. Esta situación según ellas no es percibida por sus jefes, pues la mayoría de veces ellas se ven obligadas a adoptar una postura conformista, sumisa y hasta a veces humilde.

- j. Conocimiento de las políticas empresariales asimismo de los lineamientos y reglamentos

Según los Gerentes sus asistentes conocen a fondo los reglamentos y políticas establecidas dentro de su organización, pues debido a la información que ellas manejan están en la obligación de lograr una adecuada aplicación y seguimiento a dichas normas.

Por otro lado ocho de las asistentes conocen los lineamientos, pero no los fundamentos, por lo que acatan las ordenes sin saber el trasfondo de los mismos. Manifiestan además que nunca tuvieron la adecuada inducción con respecto a las normas y políticas establecidas dentro de la organización, y que estas fueron en su mayoría descubiertas a través del tiempo y en base a la experiencia dentro de la empresa.

- k. Evaluación del desempeño laboral desde el punto de vista gerencial y desde el punto de vista secretarial

En cuanto al desempeño laboral se refiere, los Gerentes entrevistados indicaron que sus asistentes en muchas ocasiones fallaban y que no cumplían las expectativas; sin embargo, que las mantenían siempre en su puesto ya que conocen la dinámica laboral y les es difícil volver a explicar a una nueva persona,

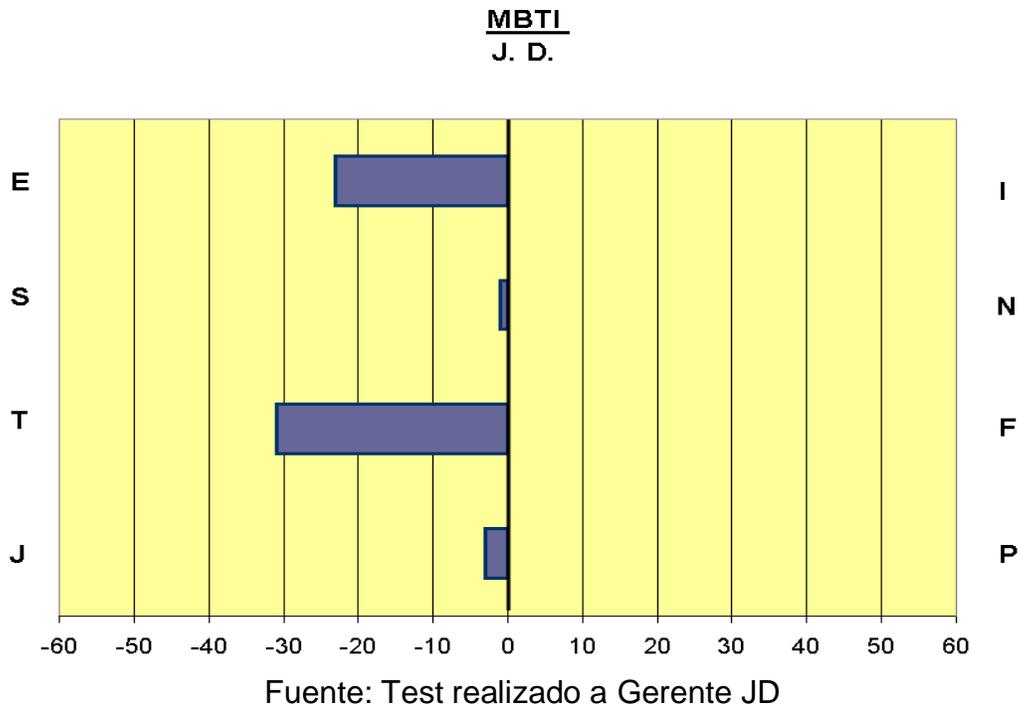
esto debido a la falta de tiempo, ya que las tareas inherentes al puesto, son de carácter urgente.

Mientras tanto las asistentes gerenciales, estipulan que ellas realizan un buen desempeño dentro de la organización, pero que en algunas ocasiones, sus jefes inmediatos no lo notan. Esto propicia que se sientan desvalorizadas y con poca motivación profesional. Esto puede ser subjetivo, por parte de las propias asistentes, o puede tratarse de un estado de inconformidad, puesto que los primeros indican que la labor es regular y que no sobrepasan las expectativas.

Por último se puede concluir que tanto los Gerentes y asistentes tienen diferentes expectativas ante lo laboral y puede ser que los caracteres no sean tan compatibles. Lo cierto, es que tanto el jefe como su secretaria deben de complementarse como equipo para cumplir con las metas empresariales establecidas.

### 3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

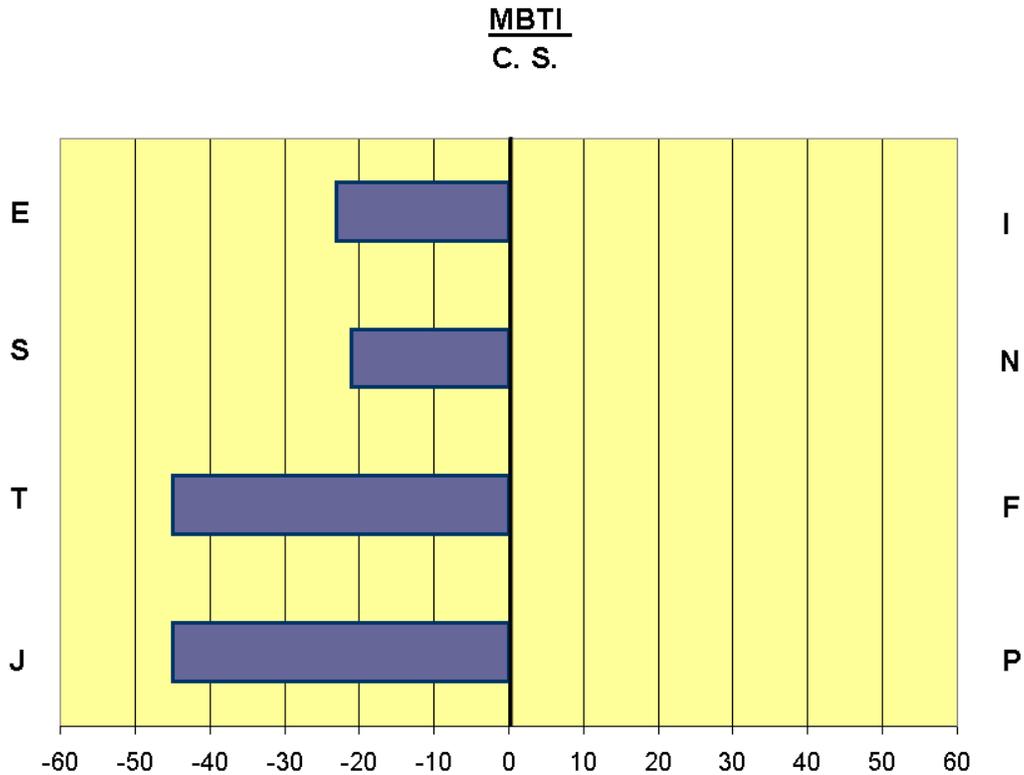
Gráfica No. 1



Interpretación: ESTJ, Usa su capacidad de reflexión para dominar, la mayor parte posible de su entorno. Planifica con bastante antelación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha de modo metódico para alcanzar las metas en el momento deseado. Se apoya en el pensamiento, suele desarrollar su espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal, normalmente solo se le convence con razones lógicas. Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por razones lógicas y el mismo se conduce de esta manera. Necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros, ya que no siempre lo hace.

Está orientado hacia la extraversión, por lo que no tiene problemas para tener buenas relaciones interpersonales. Se le facilita hablar en público y dirigir grupos.

Gráfica no. 2.

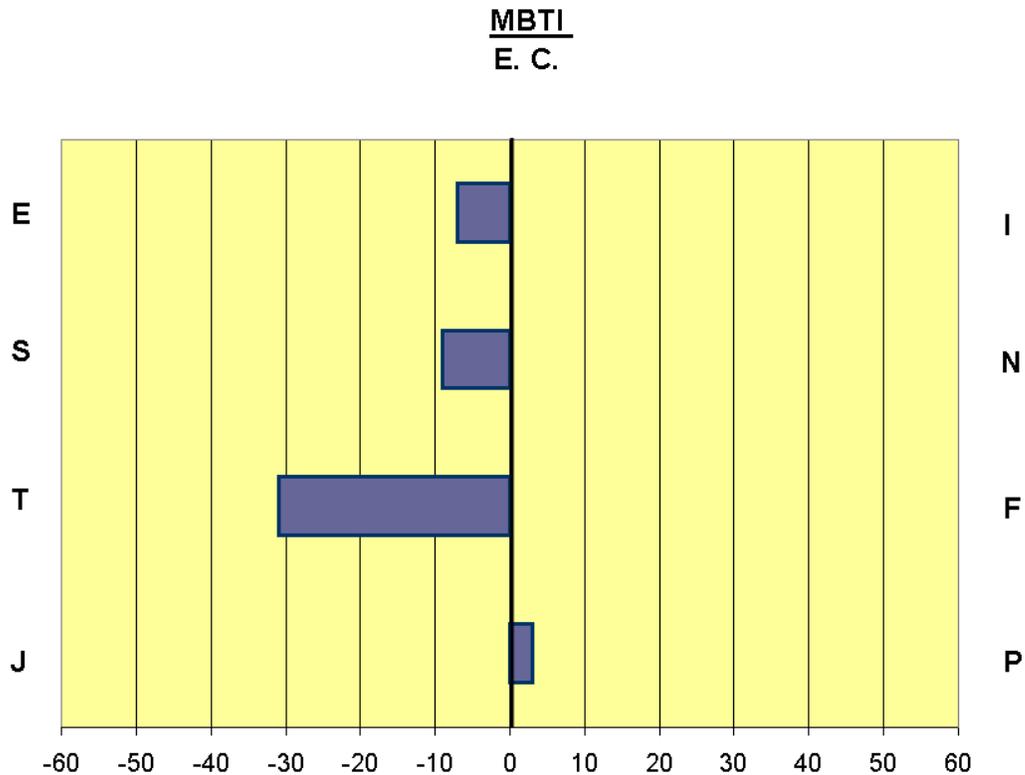


Fuente: Test realizado a Gerente CS

Interpretación: ESTJ, Es mas curioso de las personas nuevas que de las nuevas ideas, y verifica que las ideas, decisiones y proyectos se funden en hechos sólidos. Resuelve los problemas apoyándose en su experiencia pasada y apoyándola inteligentemente.

Es bastante extrovertido, por lo que puede hacer nuevas relaciones fácilmente. No se cohibe con facilidad y se muestra seguro ante los demás. Capta la realidad preferentemente con su sensación, por lo que está más interesado en la realidad percibida mediante sus cinco sentidos, lo que le hace ser una persona practica, concreta y realista. Tiende a dar juicios demasiado apresurados. Le gusta estar en posiciones de liderazgo que le permitan estar en control de la situación. Así mismo muestra una marcada tendencia hacia la lógica, por lo que necesita bases y fundamentos para aceptar algo como cierto, solo se le puede convencer con razones lógicas

Gráfica no. 3



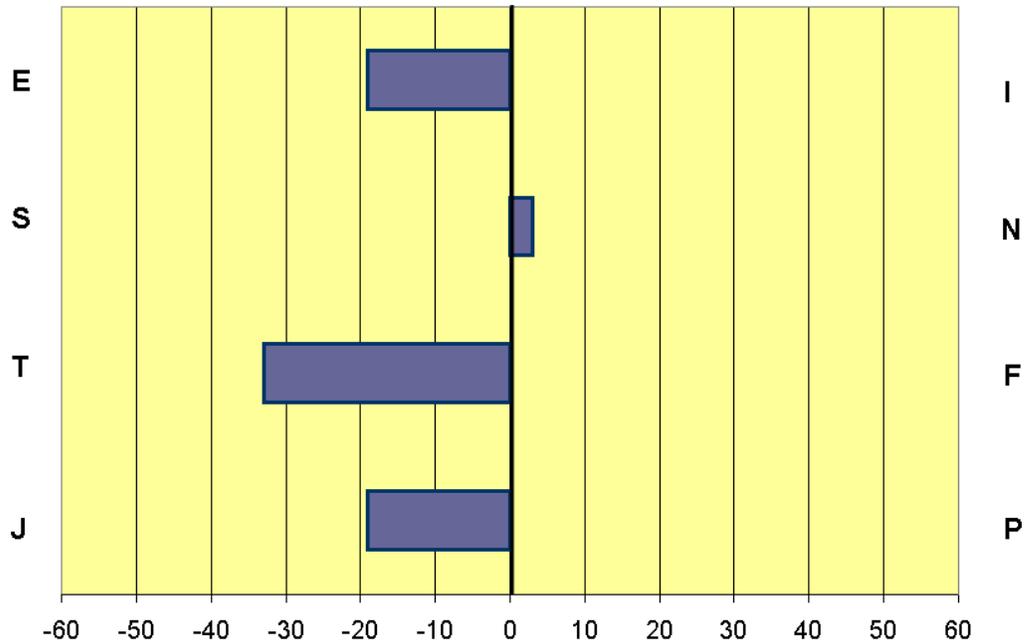
Fuente: Test realizado a Gerente EC

Interpretación: ESTP, Es realista y sabe adaptarse a las situaciones, acepta y maneja de buen agrado la realidad que le rodea, cualquiera que sea. Tiene una conciencia clara de los hechos, los remarca y los recuerda mejor que cualquier otra personalidad. Evita las vías difíciles cuando existe una más fácil para obtener el mismo resultado.

Es perceptivo y busca soluciones satisfactorias antes que imponer las suyas. No tiene prejuicios, es de espíritu abierto, tiende a ser generalmente paciente y tolerante a los demás. Lo que más resalta de su personalidad es su orientación hacia el pensamiento, por lo que le gusta más tomar sus decisiones apoyándose en su capacidad de reflexión que en sus sentimientos, por lo que es particularmente consciente de las consecuencias lógicas de un acto o de una decisión.

Gráfica no. 4

MBTI  
K. L.



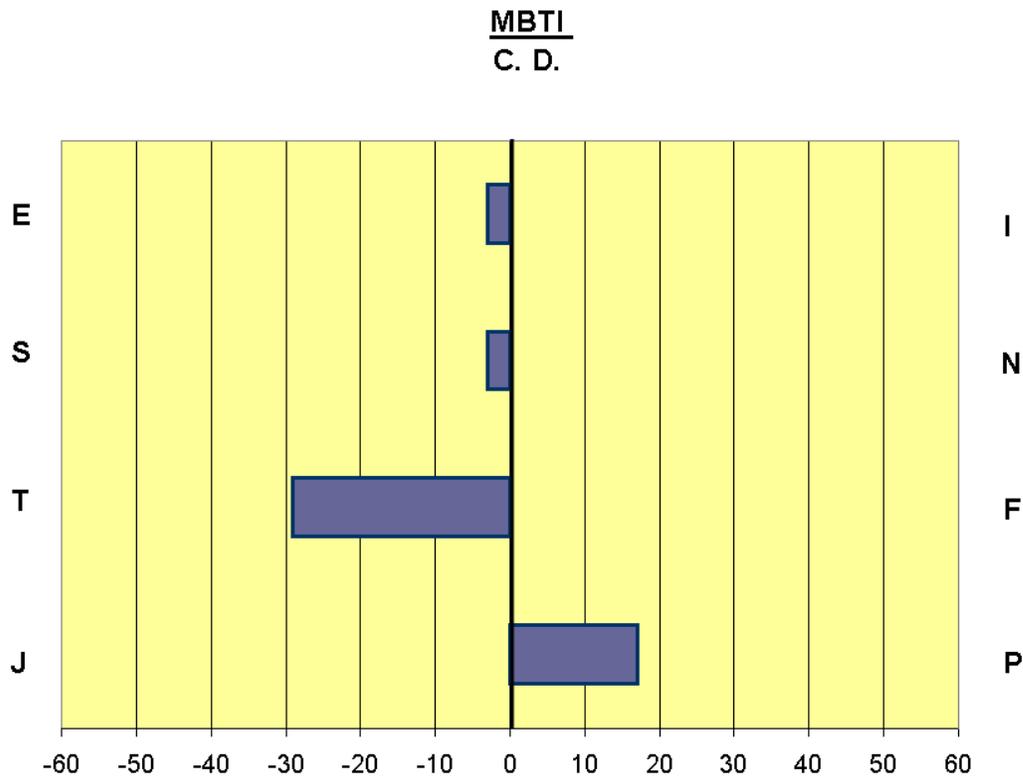
Fuente: Test realizado a Gerente KL

Interpretación: ENTJ, Usa su capacidad de reflexión para dominar. Planifica con bastante antelación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha de modo metódico para alcanzar las metas en el momento deseado. Se apoya en el pensamiento, suele desarrollar un espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal.

Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por la lógica. El sentimiento es la función menos desarrollada de este tipo de personalidad, ya que le da más importancia a su lado lógico.

Capta la realidad mas con su intuición que mediante los sentidos, por tanto, esta mas interesado en ir al fondo de las cosas que en lo que esta presente o es evidente o conocido. Su intuición acrecienta su curiosidad intelectual, su apertura a las ideas o teorías nuevas, su gusto por problemas complejos, así como su interés, perspicacia e imaginación por la previsión de consecuencias.

**Gráfica no. 5**



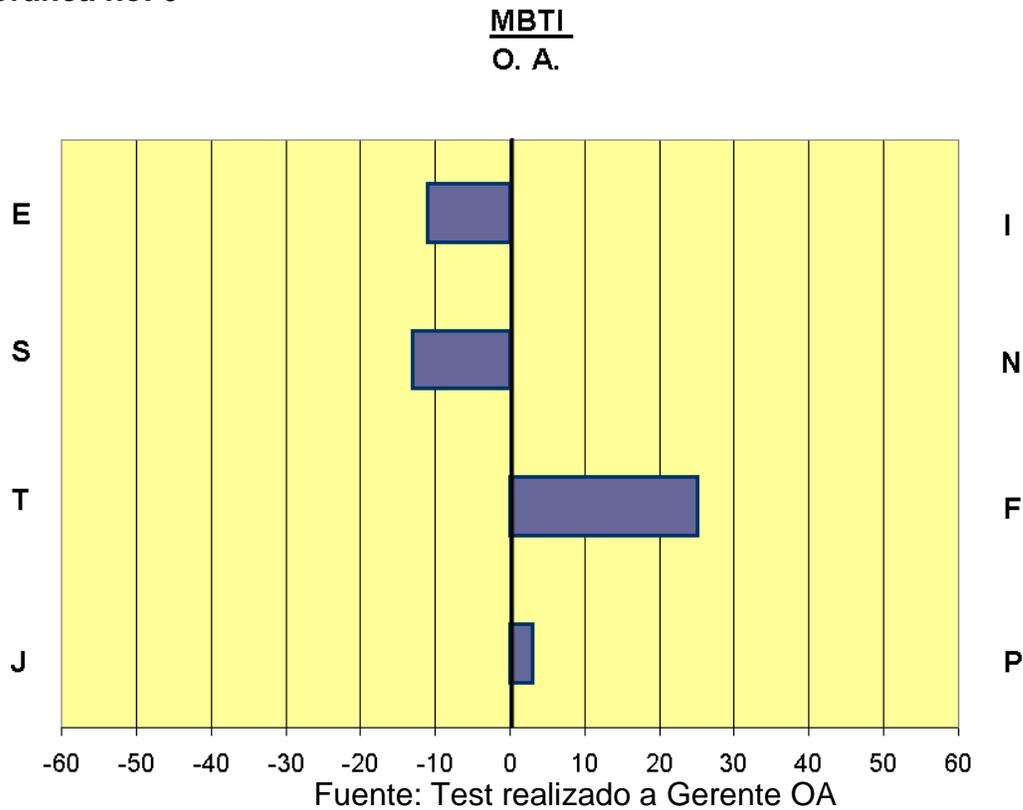
Fuente: Test realizado a Gerente CD

Interpretación: ESTP, Tiende a ser un realista que sabe adaptarse a las situaciones. Suele manejar bien la realidad que le rodea. No es una persona conflictiva, tiene una manera particular de abordar las situaciones sin hacer excesivos esfuerzos.

Le gusta más tomar decisiones apoyándose en su capacidad de reflexión que en sus sentimientos. Tiende a ser una persona firme al momento de tomar decisiones. Su rasgo más determinante es su orientación hacia la percepción por medio de sus sentidos.

Es capaz de hacer que otros se adapten también al cambio. Su personalidad levemente extrovertida le ayuda a tener relaciones gratificantes con las personas que le rodean. Es alguien que no se complica tiende a evitar el conflicto.

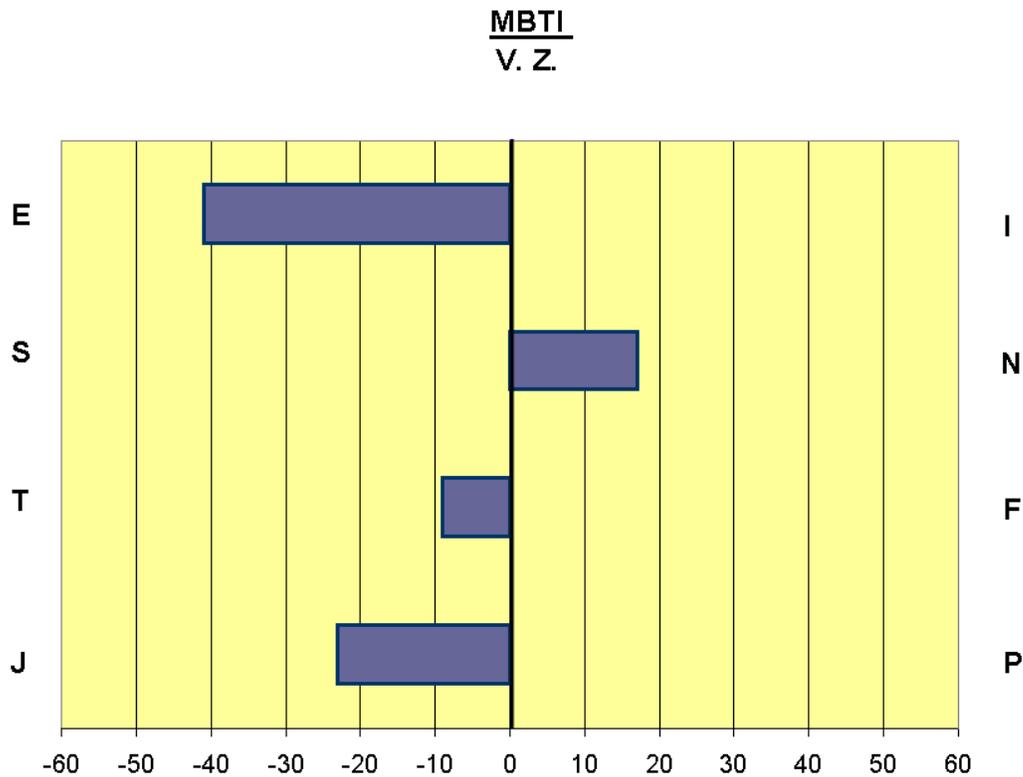
Gráfica no. 6



Interpretación: ESFP, Le gusta mas tomar las decisiones apoyándose en sus sentimientos que en su razón, por tanto tiene sensibilidad especial para actuar con mucho tacto, simpatía e interés en sus relaciones con los demás, tiene facilidad para establecer contactos humanos. Su sensibilidad explica también su sentido y gusto artístico. Le gusta estar en compañía y se le da bien animar el grupo. Es realista y sabe adaptarse a las situaciones, maneja y acepta la realidad que le rodea.

Está orientado hacia sus sentimientos dándole mayor importancia lo que siente que a lo que piensa. Lo que también se ve reflejado en su lado perceptivo que se apoya en sus cinco sentidos. Por ser realista aprende más por la experiencia que mediante el estudio, es más eficaz en el trabajo que en las pruebas escritas. Tiene una conciencia clara de los hechos, los remarca y los recuerda muy bien. Aprecia los bienes materiales que posee y los aprovecha, emplea tiempo en su adquisición y cuidado, concede valor a los placeres como la música y el arte.

Gráfica no. 7

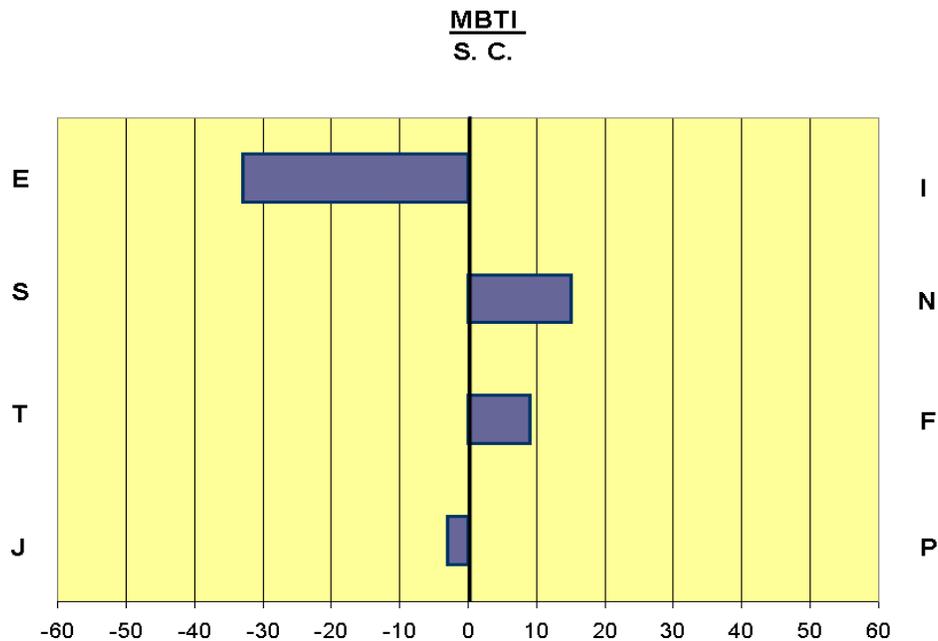


Fuente: Test realizado a Gerente VZ

Interpretación: ENTJ, Es una persona bastante extrovertida que utiliza su capacidad de reflexión para dominar su entorno. Tiende a planificar con bastante antelación y define sus objetivos poniéndolos en marcha de modo metódico para alcanzar sus metas. Se apoya en el pensamiento suele desarrollar un espíritu lógico y analítico a veces crítico e impersonal, usualmente no se le convence con razones lógicas. El sentimiento es la función menos desarrollada, se apoya moderadamente en su juicio, en aquello que puede ser comprobado y lógico.

Soporta mal la confusión y la ineficiencia, espera obtener resultados rápidos y efectivos. Capta la realidad mas con su intuición que mediante los sentidos, por tanto esta mas interesado en ir al fondo de las cosas que en lo que esta presente. Es raro que se encuentre satisfecho en tareas que no exijan su intuición, tiene necesidad de problemas a resolver y es bueno encontrando soluciones nuevas.

## Gráfica no. 8



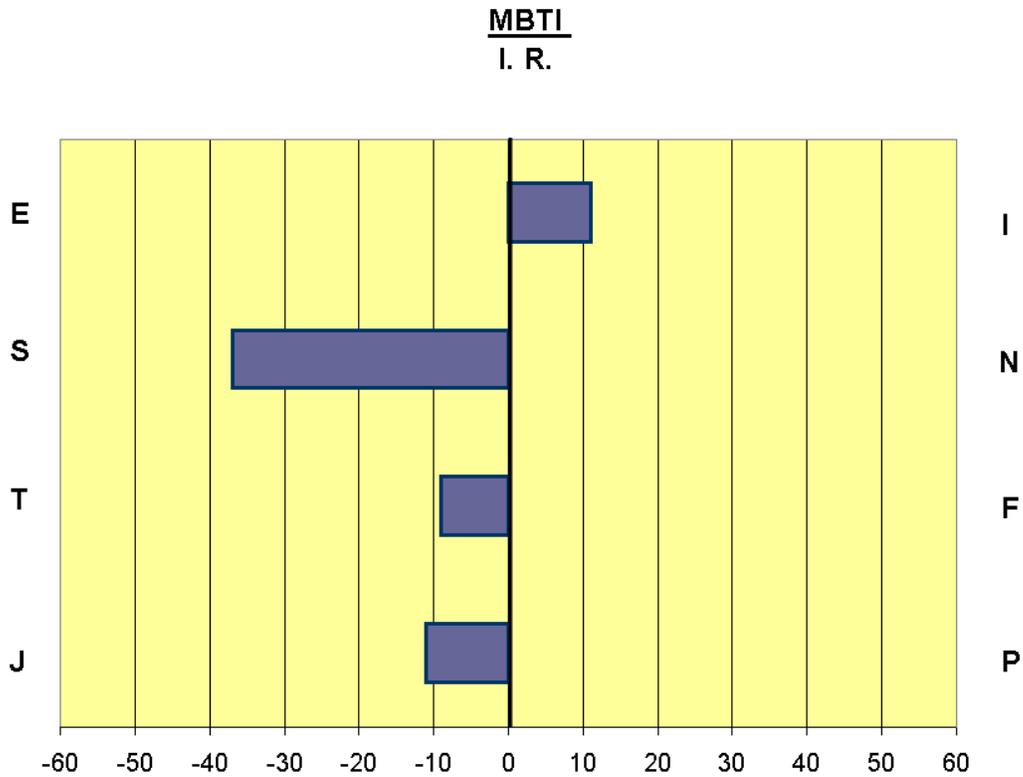
Fuente: Test realizado a Gerente S.C

Interpretación: ENFJ, Posee una personalidad cordial y efusiva. Le da importancia a los sentimientos lo que le da un enfoque muy personal sobre la vida, con ellos juzga todo mediante una escala de valores personales.

En su extraversión aplica su sentimiento a las personas de su entorno y concede un gran valor a la armonía en los contactos humanos. Es amistoso, lleno de tacto, simpático y casi siempre puede expresar el sentimiento conveniente a la situación. Tiene capacidad excepcional para ver el valor de las opiniones de los demás. Su gran interés por la opinión de los otros hace que a veces pierda de vista la suya propia.

Si no logra enfrentarse a las realidades desagradables, eludirá los problemas en vez de buscar buenas soluciones. Percibe la realidad mas con su intuición que con los sentidos y lo que principalmente le interesa es detectar posibilidades mas allá de lo que esta presente o es evidente y conocido. Su intuición refuerza su capacidad de comprensión. Por ser una persona extrovertida y emocional no tiene dificultad en mostrar su lado afectivo. No tiene problema para hablar en público y hacer nuevas relaciones interpersonales.

Gráfica no. 9



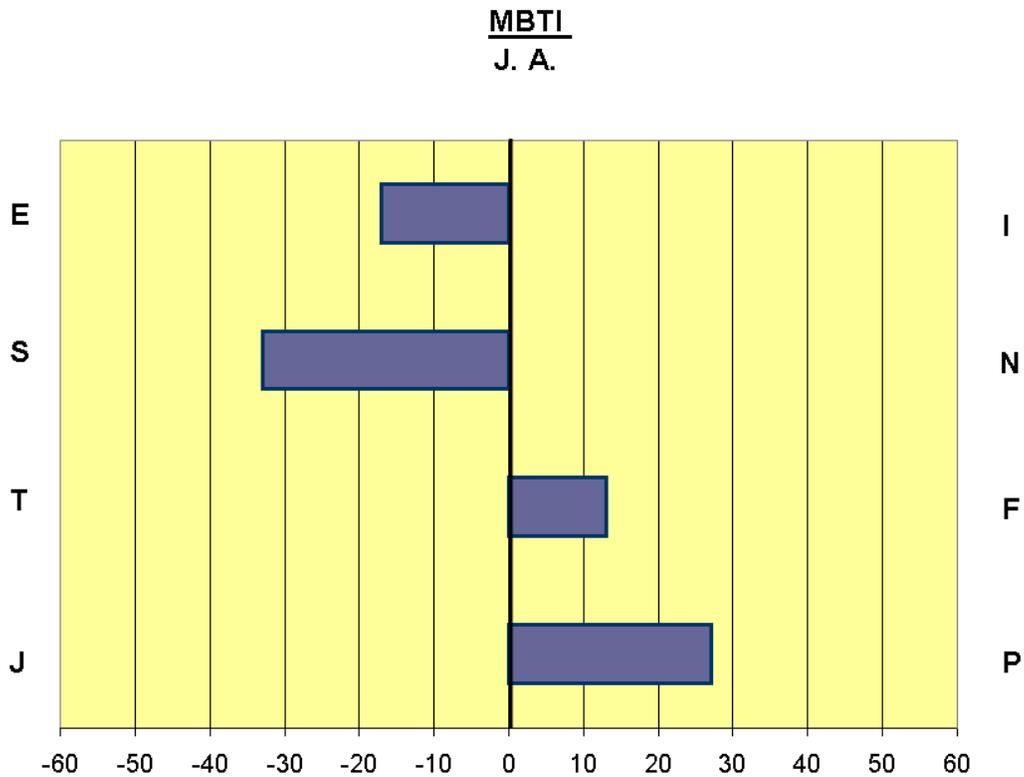
Fuente: Test realizado a Gerente IR

Interpretación: ISTJ, Tiende a ser una persona practica, ordenada, lógica y realista. Logra la obtención de resultados debido a su concentración de aspectos minuciosos. Procura que todo este bien organizado. Emplea la sensación para su vida interior, y el pensamiento para su vida exterior.

En sus reacciones personales tiene necesidad de un esfuerzo particular para intentar comprender y llegar a una apreciación positiva.

Tiene la capacidad de memorizar información, lo que le favorece en puestos administrativos. Posee una personalidad perseverante por lo que no se da por vencida con facilidad. No abandona hasta que la experiencia le muestra su equivocación.

Gráfica no. 10

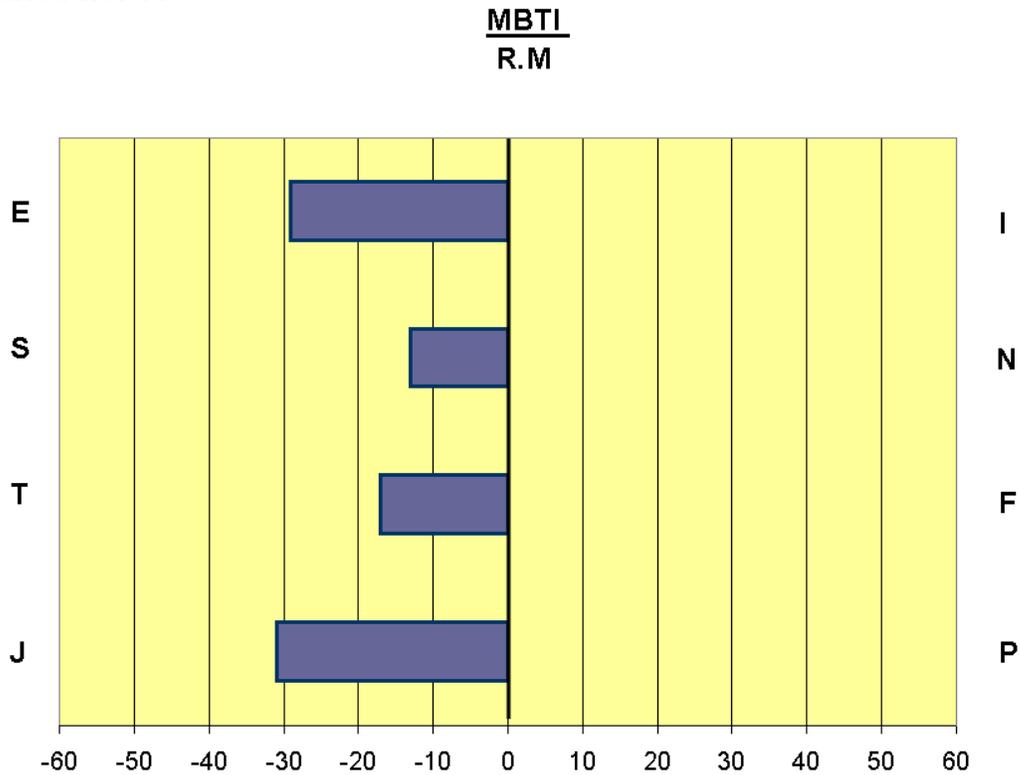


Fuente: Test realizado a Gerente JA

Interpretación: ESFP, Es realista y sabe adaptarse a las situaciones, acepta y maneja de buen agrado la realidad que le rodea. Tiene una conciencia clara de los hechos, los remarca y los recuerda. No se enfrenta a los hechos.

Posee la capacidad de lograr que otros se adapten también. Es perceptivo y busca soluciones satisfactorias antes de imponer las suyas. Sus soluciones son Generalmente aceptadas porque son fáciles de llevar a cabo. Tiene una gran capacidad de poner en ejercicio los cinco sentidos. Aprecia los bienes materiales, emplea tiempo en su adquisición y cuidado. Por ser realista aprende más por la experiencia que mediante el estudio. Su intuición es su función menos desarrollada, por tanto puede no ser capaz de detectar el valor de las teorías, ideas o posibilidades nuevas.

Gráfica no. 11

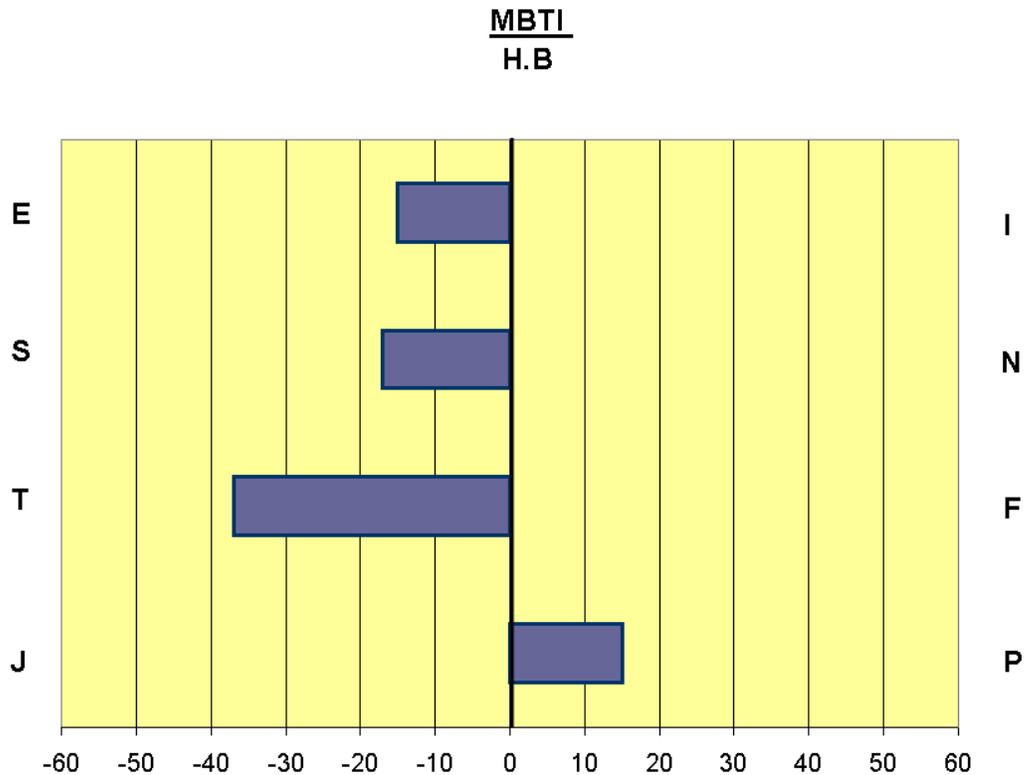


Fuente: Test realizado a Asistente RM

Interpretación: ESTJ, Utiliza su capacidad de reflexión para dominar. Planifica con anticipación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha de modo metódico para alcanzar las metas en el momento deseado. Se apoya en el pensamiento y suele desarrollar su espíritu lógico y analítico.

Cree que los comportamientos deberían de ser regidos por la lógica, por lo que se conduce de esta manera. Posee inclinación hacia el lado de sus sentimientos aunque para los ESTJ esta es el área menos de desarrollada, sin embargo toma en cuenta esto en su toma de decisiones en pequeña escala. Capta su realidad por medio de sus sentidos, por tanto esta mas interesada en la realidad percibida mediante sus cinco sentidos, lo que la hace ser una persona practica, concreta, realista y volcada a los hechos del aquí y el ahora. Prefiere un trabajo que le permita obtener resultados inmediatos. Le gusta administrar, organizar y realizar. Tiene el riesgo de descuidar los aportes de la información, necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros.

Gráfica no. 12



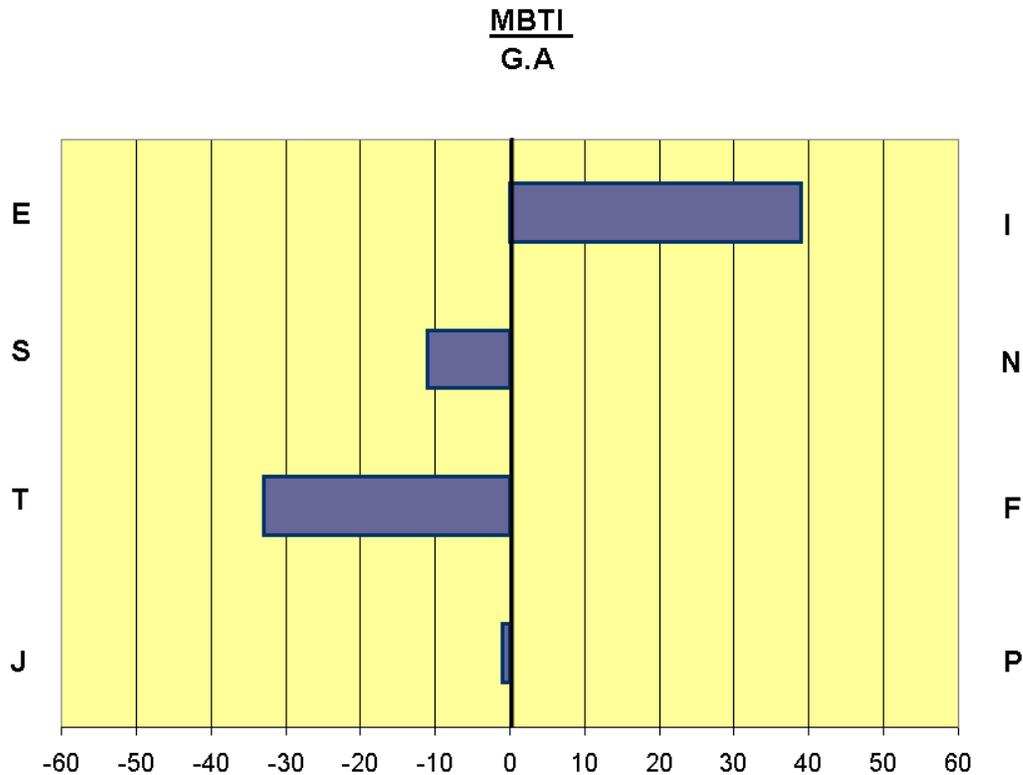
Fuente: Test realizado a Asistente HB

Interpretación: ESTP, Tiende a adaptarse a las situaciones, acepta y maneja de buen agrado la realidad que le rodea. Tiene una conciencia clara de los hechos. Esta al tanto de lo que ocurre en su entorno, de lo que quiere y no quiere de cada uno. Al abordar situaciones particulares, lo hace sin esfuerzos excesivos y evitando las vías difíciles si sabe que puede haber un atajo.

Posee una excelente capacidad para poner en ejercicio sus cinco sentidos, por lo que puede sin dificultad detectar datos exactos, incluso los alejados y sin relación para asimilarlos, memorizarlos y utilizarlos.

Aprende más por la experiencia que mediante el estudio, es más eficaz en el trabajo que en las pruebas escritas. La intuición es la función menos desarrollada. Le gusta mas tomar dicciones apoyándose en su capacidad de reflexión que en sus sentimientos.

Gráfica no. 13



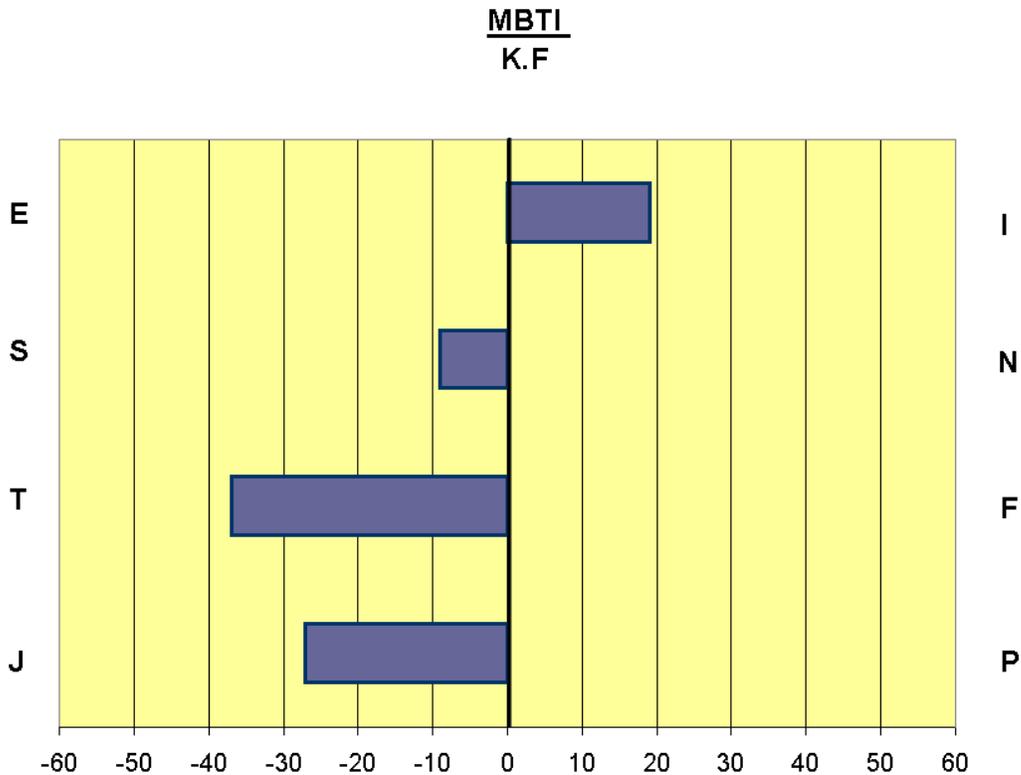
Fuente: Test realizado a Asistente GA

Interpretación: ISTJ, Es una persona seria, tranquila, obtiene éxito por su concentración y profundidad, practica, ordenada, pragmática y realista.

Emplea más el pensamiento para su vida exterior y la sensación para su vida interior. Posee capacidad de memoria a corto y largo plazo, no tiene problema para solucionar conflictos. Utiliza esta capacidad de memoria de manera precisa, le gusta que las cosas estén basadas en hechos.

Tiende a observar la realidad desde un ángulo muy personal y frecuentemente con humor. Por poseer una personalidad hacia la introversión suele ser una persona tranquila y relajada que usualmente no se contraria fácilmente. Su eficacia radica de su capacidad para tener un enfoque adecuado con el que abordar el mundo.

Gráfica no. 14



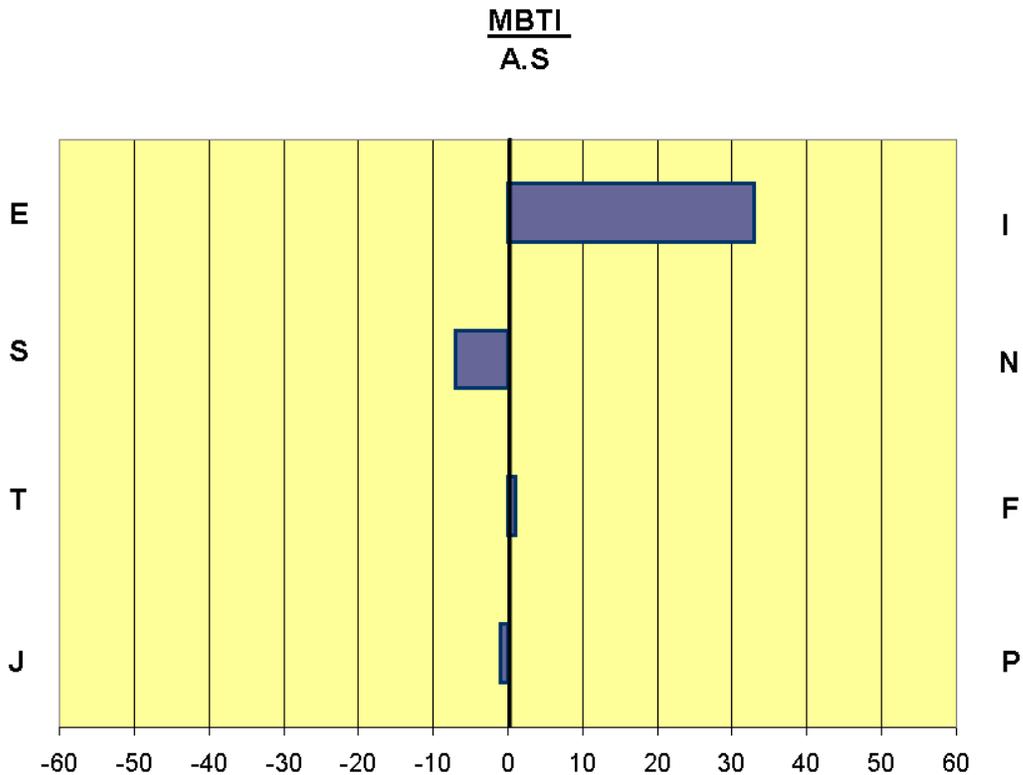
Fuente: Test realizado a Asistente KF

Interpretación: ISTJ, Tiende a ser una persona practica, ordenada, lógica y realista. Logra la obtención de resultados debido a su concentración de aspectos minuciosos. Procura que todo este bien organizado. Emplea la sensación para su vida interior, y el pensamiento para su vida exterior.

En sus reacciones personales tiene necesidad de un esfuerzo particular para intentar comprender y llegar a una apreciación positiva.

Tiene la capacidad de memorizar información, lo que le favorece en puestos administrativos. Posee una personalidad perseverante por lo que no se da por vencida con facilidad. No abandona hasta que la experiencia le muestra su equivocación.

**Gráfica No. 15**



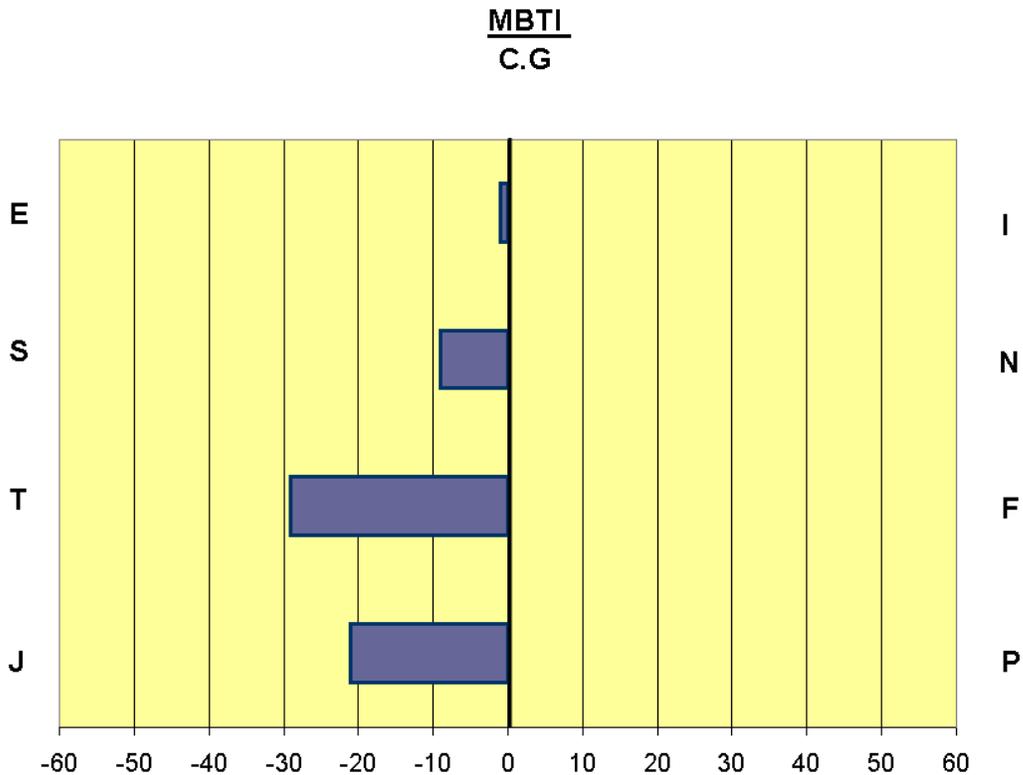
Fuente: Test realizado a Asistente AS

Interpretación: ISFJ, Posee un gran sentido del deber, es una persona practica y razonable. Por tener una orientación hacia la reflexión, se le facilita el análisis de las situaciones. Es analítica y lógica.

Tiende a ser conservadora y a mantener su vida personal para ella. No suele revelar detalles íntimos ni familiares a menos de que sea con alguien de su entera confianza. Suele ser una persona tranquila, amigable y responsable, es aplicada para realizar sus obligaciones, da estabilidad a los proyectos o grupos, es meticulosa, y soporta las dificultades, sus intereses normalmente no son técnicos, emplea más el sentimiento para su vida exterior y la sensación para su vida interior.

No se atreverá a reprimir a personas menos enérgicas que ella misma, y esto le recompensara, tanto en su trabajo como en su vida personal.

## Gráfica no. 16



Fuente: Test realizado a Asistente CG

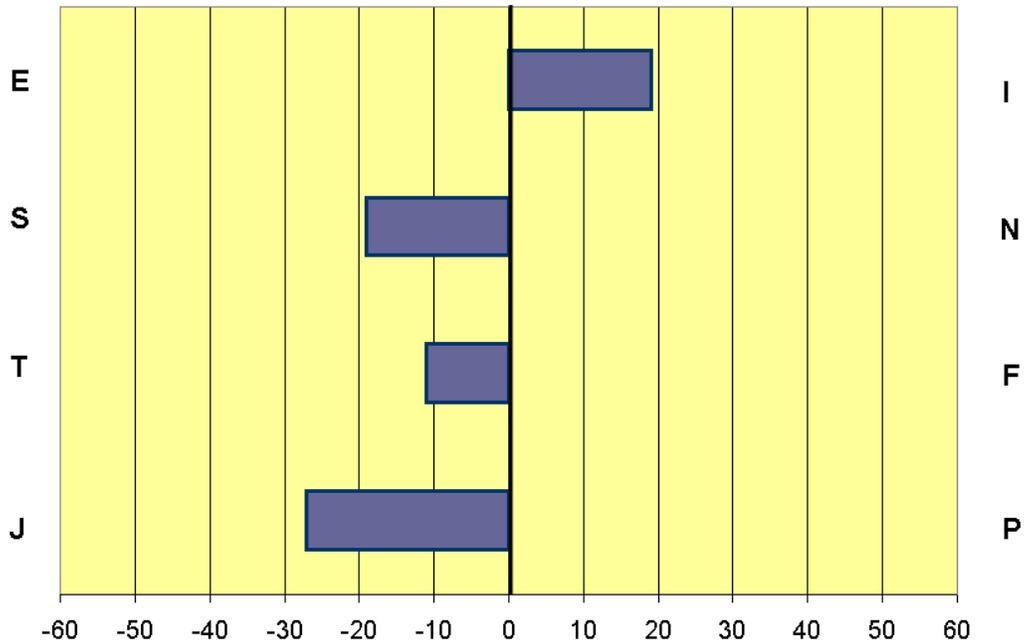
Interpretación: ESTJ, Levemente extrovertida incluso es alguien a quien no le gusta pasar desapercibida pero que no quiere en ningún momento ser el centro de atención.

Es realista, y practica. No se interesa en aquello que no cree útil. Le encanta organizar y dirigir actividades, posee habilidades para ser una buena administradora. Emplea más el pensamiento para su vida exterior y la sensación para su vida interior.

No atiende mucho a su intuición, por lo que es necesario que un intuitivo le haga valer las nuevas ideas. Suele captar la realidad con su sensación, por lo que este más interesado en la realidad percibida mediante sus cinco sentidos, lo que lo hace ser una persona practica, realista y concreta. Tiende a creer que el comportamiento debería de dirigirse por la lógica.

**Gráfica no. 17**

**MBTI**  
**E. Z.**

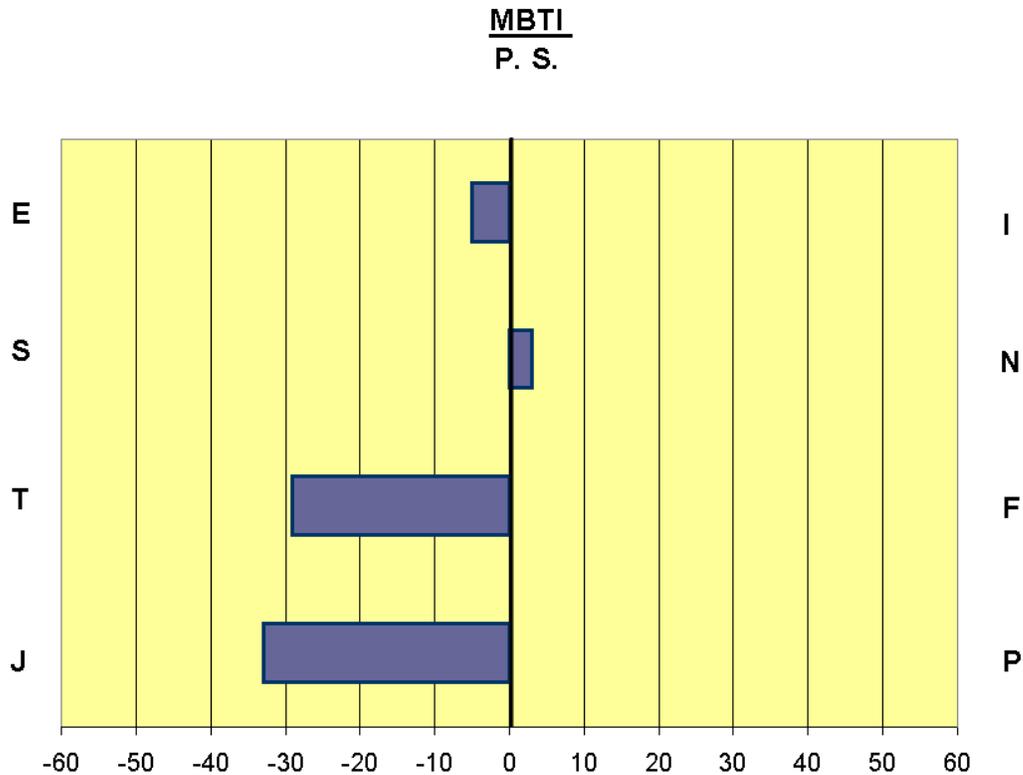


Fuente: Test realizado a Asistente EZ

Interpretación: ISTJ, Posee una combinación de características dominantes. Percibe por la sensación, en su mundo interior, sus ideas están fundadas en una acumulación profunda y sólida de impresiones bien estructuradas. Para tomar decisiones utiliza el pensamiento, para dirigir su vida exterior toma muy encuentra los hechos. Su juicio le permite asegurar las responsabilidades.

Su orientación hacia la reflexión refuerza su capacidad para el análisis. Puede memorizar y utilizar gran cantidad de información. Le gusta que las cosas se presenten de modo táctico. Usualmente posee una personalidad conservadora.

Gráfica no. 18



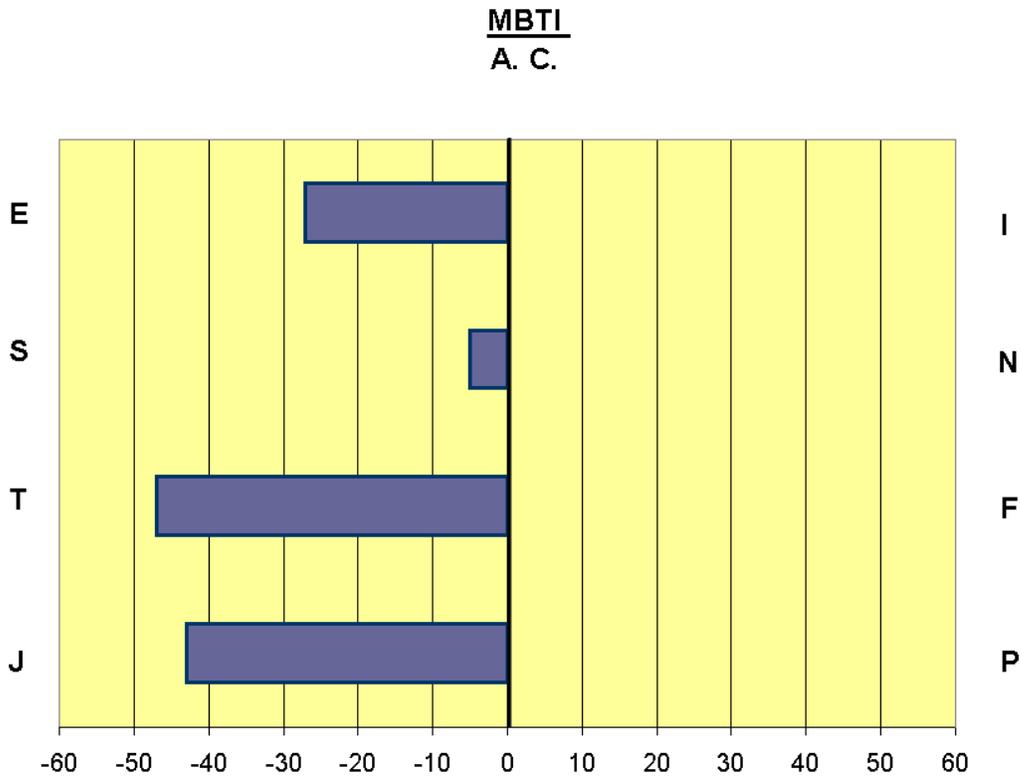
Fuente: Test realizado a Asistente PS

Interpretación: ENTJ, Usa su capacidad de reflexionar para dominar. Planifica bastante, por lo que define sus objetivos y los pone en práctica de forma metódica. Se apoya en el pensamiento por lo que suele tener desarrollado su espíritu lógico analítico. A veces es crítica e impersonal.

Cree que el comportamiento debería de estar regido por la lógica, por lo ella se conduce de esa manera. En su vida sigue una línea de conducta muy precisa, orientada por sus arraigadas concepciones de las cosas. Tiene necesidad de problemas a resolver y es buena para encontrarle nuevas soluciones a los conflictos.

Es organizada, su personalidad es Generalmente enfocada a puestos de responsabilidad.

Gráfica no. 19

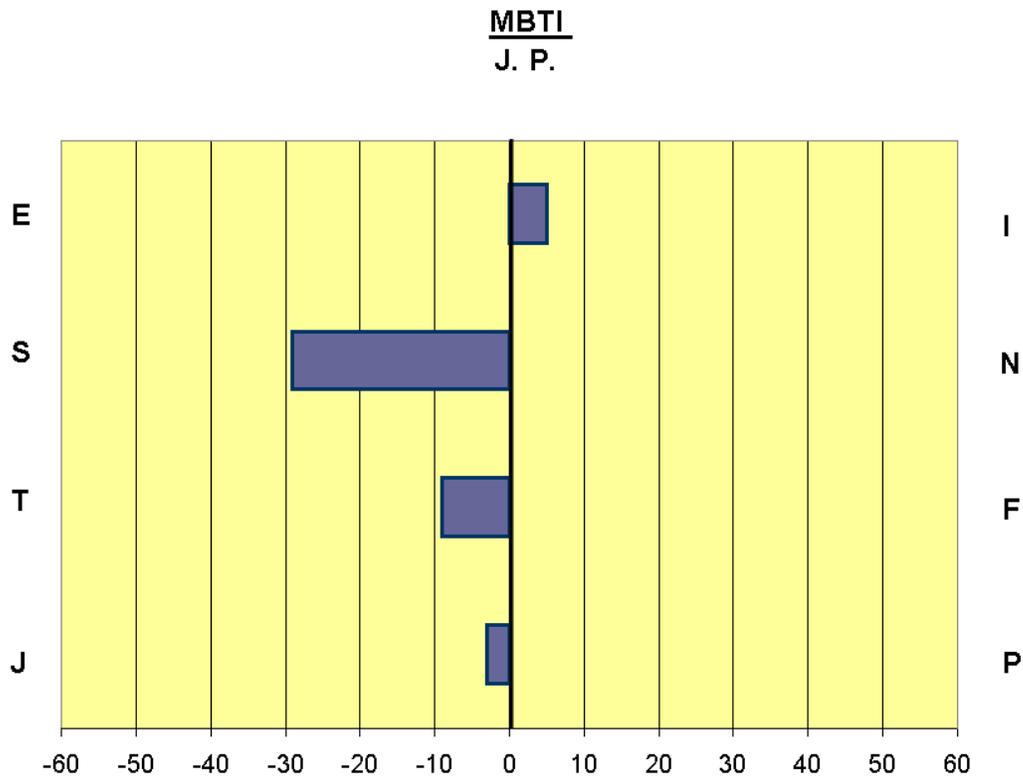


Fuente: Test realizado a Asistente AC

Interpretación: ESTJ, Capta la realidad preferentemente con la sensación, por lo que esta mas interesado en la realidad percibida por sus cinco sentidos, lo que le hace ser una persona practica, concreta y realista. Es más curiosa de las cosas nuevas que de las ideas nuevas, verifica que las ideas, proyectos y decisiones se funden en hechos sólidos. Resuelve los problemas apoyándose en su experiencia pasada y adaptándola inteligentemente.

Prefiere un trabajo que le permita resultados visibles y tangibles. No atiende mucho a su intuición, por tanto, es necesario que un intuitivo le haga valer las nuevas ideas. Le gusta ser ordenada en su trabajo y en sus diversiones, donde pueda organizar y haya un lugar para cada cosa.

## Gráfica no. 20



Fuente: Test realizado a Asistente JP

Interpretación: ISTJ, Su eficacia dependerá de su capacidad para tener un enfoque adecuado con el que abordar el mundo. Si su capacidad de juicio sigue inmadura, no se enfrentara a la vida, se replegara sobre si misma y los resultados no serán buenos.

La capacidad de reflexión que posee refuerza su capacidad para la lógica, el análisis y la toma de decisiones. El sentido del deber es un valor fundamental para ella, y cumplirá tanto su contrato de trabajo como con sus obligaciones matrimoniales, implicándose a conciencia en un y otro caso. Es una persona práctica y razonable.

Puede memorizar y utilizar gran cantidad de información, pero la desea de tipo muy preciso, le gusta que todo se presente de modo fáctico, formulado con claridad y sin demasiadas complejidades.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- a. Los Gerentes Generales que participaron en este estudio tienen una tendencia a elegir candidatas según su percepción empresarial basados en su personalidad; sin embargo, las candidatas no coinciden con la misma dinámica ya que se encuentran dentro de un perfil de personalidad que contrasta con la que poseen los Gerentes.
- b. Las empresas que participaron en el estudio, sí poseen un sistema de selección y reclutamiento, sobre todo para contratar a una asistente gerencial, puesto que definen el perfil y las características de personalidad que deben poseer las candidatas.
- c. Los Gerentes establecen que la presentación personal y la apariencia son factores importantes, más no determinantes; sin embargo, para las asistentes la percepción es otra puesto que sí consideran que el aspecto físico es fundamental para su contratación.
- d. Según el Test MBTI (test que determina los rasgos sobresalientes de personalidad) los Gerentes poseen rasgos similares, en cuanto a su nivel de extraversión y enfoque lógico, sin embargo, las asistentes también poseen entre ellas mismas rasgos similares pero en gran parte no coinciden con los primeros. Esto si repercute en cuanto a las funciones empresariales, ya que esto no permite cumplir a cabalidad con los objetivos planteados, puesto que los Gerentes manejan un nivel de percepción mas profundo, sistemático y organizativo, mientras que las secretarias o

asistentes manejan una percepción mecanizada poco estructurada y con fundamentos menos profundo.

- e. Los Gerentes Generales tienen una marcada percepción con respecto al desempeño laboral de sus asistentes, catalogándolo por debajo de sus expectativas personales y organizacionales. Mientras que los asistentes sienten que su desempeño es el adecuado, pero no es valorado por sus jefes ya que no reconocen las funciones secretariales que realizan dentro de las empresas.
- f. Se reconoce que la percepción de los Gerentes es muy subjetiva, debido a que su criterio personal lo transforman en la organización empresarial haciendo partícipes a sus asistentes, sin embargo, éstos aún no llenan dichas expectativas puesto que muchas de ellas sólo se limitan a realizar sus tareas y no trascienden más de lo solicitado. Pero aún así, se ven menospreciadas ya que sus jefes no confían en su labor.

## 4.2 Recomendaciones

- a. Concientizar a los Gerentes Generales de las empresas no sólo las entrevistadas sino de todas en el país para que basen su selección no sólo por la compatibilidad de la personalidad, sino además por la competencia que puedan tener las candidatas a ocupar el puesto de secretarías gerenciales.
- b. Reforzar los sistemas de selección y reclutamiento en cada empresa; asimismo, actualizar según sean las necesidades de empoderamiento y globalización que requieren los países en vías de desarrollo, no sólo de las asistentes gerenciales sino además de todo el talento humano que puede necesitar una corporación.
- c. Disminuir la selección de candidatas basadas en la apariencia física y fortalecer la selección por competencia para ocupar cargos de asistentes gerenciales, al mismo tiempo, impulsar la presentación personal como un factor de imagen actitudinal y no como un aspecto primordial para estar laborando en una empresa.
- d. Desarrollar capacitaciones basadas en los diagnósticos y necesidades de las empresas para que las asistentes gerenciales puedan desempeñar a cabalidad sus tareas y que los jefes de ellas sean abiertos hacia este proceso de crecimiento organizacional. Que no sólo se basen en la conducta presentada ante el desempeño de las labores sino también en la profesionalización de las mismas y así cumplir con los objetivos trazados por la empresa.
- e. Concientizar a los Gerentes Generales sobre la importancia de valorar el desempeño de sus asistentes, reforzar los puntos débiles y ser abiertos al diálogo de compartir conocimientos y destrezas para que éstas puedan

cumplir no sólo con las expectativas laborales, sino además desarrollar una buena función empresarial y formar un equipo de trabajo.

- f. Los Gerentes Generales deben de estar concientes en que la percepción subjetiva no es del todo factible, sobre todo cuando se trata de un mundo globalizado donde las tendencias son variables según las necesidades de cada país y permitir que sus asistentes participen en la toma de decisiones y estar en constante supervisión y retroalimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bayón, Marine. et. al. (2003): Gestión de Recursos Humanos. Descripción de Puestos. 2da. Edición. México, Ediciones Herdel, p.p. 67
- Carotenuto, Aldo. (1984): Una secreta simetría. Comunicación. 1ra. Edición. España. Editorial Gedisa, p.p. 37
- Chiavenato, Idalberto. (1998): Administración de Recursos Humanos. Procesos Organizacionales. 3ra. Edición. España, Editorial Herdes, p.p.46-67
- Círculo de Lectores, (1984): Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. 2da. Edición. España, Plaza & Janés Editores, p.p. 256-312
- Comisión para el Esclarecimiento histórico, (CEH),  
<http://shr.aaas.org/guatemala/ceh/mds/spanish/cap1/ap9.html>
- Dessler, Gary. (1997): El Recurso Humano y su Valor Organizacional. La contratación y su importancia. 1ra. Edición. Chile, Primo Edición, p.p. 101
- Hunsley, James. (2004): Controversial and questionable assessment techniques. Science and Pseudoscience in Clinical Psychology. 2da. Edición. Estados Unidos, Guilford, p.p. 142-151
- Informe General de Derechos Humanos y discriminación en Guatemala  
[www.monografias.com/culs/](http://www.monografias.com/culs/)
- Jacobi, Jolande (1963): La psicología de C.G. Jung. MBTI. 3ra. Edición. Estados Unidos, Espasa-Calpe, p.p. 89-122
- Jung, Carl Gustav. (1971): Psychological Types. Test. 6ta. Edición. Estados Unidos, Princeton University Press, p.p 135-189
- McCrae, Richard. (1989): Reinterpreting the Myers-Briggs. Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. 6ta. Edición. Inglaterra, Cambridge University Press, p.p. 78
- Montiel, Luis. (1997): Carl Gustav Jung. La Interpretación. 2da. Edición. España. Ediciones del Orto, p.p. 98-112

- Planeación y reclutamiento de recursos humanos, por competencias.  
[www.gestiopolis.com/canales3/rh](http://www.gestiopolis.com/canales3/rh)
- Reclutamiento y Selección  
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>.
- Reclutamiento.  
<http://server2.southlink.com.ar/vap/reclutamiento.htm>
- Rocwell, Llew. (2006): Negar la globalización económica ya no es factible. La organización. 1ra. Edición, Argentina, Global Support, p.p 17
- Selección de personal.  
[http://www.psicolink.com/laboral\\_instituc.asp](http://www.psicolink.com/laboral_instituc.asp)
- Senlle, Andres. (1992): Calidad y Liderazgo. Selección por Competencia. 1ra. Edición. España, Ediciones Gestión 2000,p.p. 191
- Sherman, Antony. et. al. (2007): Administración de los Recursos Humanos. El recurso humano. Los parámetros de contratación. 4ta. Edición. España, Ediciones Cultura Sana, p.p. 34
- Sisk L., Henry, et. al. (1979): Administración y Gerencia de Empresas. El CEO en la Empresa. 2da. Edición. Estados Unidos, South-Western Publishing Co., p.p 138
- Stricker, Ross. (1964): An Assessment of Some Structural Properties of the Jungian Personality Typology. Personality types. 3ra. Edición. Estados Unidos. Brigh Impres, p.p 67
- Werther, William et. al. (2006): Administración de Personal y Recursos Humanos. Reclutamiento y Selección. Técnicas y Procedimientos. 3ra. Edición. Estados Unidos, Ediciones Cantbridge, p.p. 148-214 y 217-229
- Test y la búsqueda de empleo.  
[http://www.psicolink.com/\\_test/test\\_empleo.asp](http://www.psicolink.com/_test/test_empleo.asp)
- Young-Eisendrath P. et. al. (1999): Introducción a Jung. Test. 5ta. Edición. España, Cambridge University Press, p.p. 243-252

## **ANEXOS**

# M B T I<sup>®</sup>, Inventario Tipológico

(Myers-Briggs, Forma G)

Apellidos/Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Centro \_\_\_\_\_ Localidad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Anote sólo una respuesta a cada cuestión y marque todas sus contestaciones en esta Hoja**

- |          |        |          |           |
|----------|--------|----------|-----------|
| 1 A B    | 33 A B | 65 A B   | 97 A B    |
| 2 A B    | 34 A B | 66 A B   | 98 A B    |
| 3 A B    | 35 A B | 67 A B   | 99 A B    |
| 4 A B    | 36 A B | 68 A B   | 100 A B   |
| 5 A B    | 37 A B | 69 A B   | 101 A B   |
| 6 A B    | 38 A B | 70 A B   | 102 A B   |
| 7 A B    | 39 A B | 71 A B   | 103 A B   |
| 8 A B    | 40 A B | 72 A B   | 104 A B   |
| 9 A B    | 41 A B | 73 A B   | 105 A B   |
| 10 A B   | 42 A B | 74 A B   | 106 A B   |
| 11 A B   | 43 A B | 75 A B   | 107 A B   |
| 12 A B   | 44 A B | 76 A B   | 108 A B   |
| 13 A B   | 45 A B | 77 A B   | 109 A B   |
| 14 A B C | 46 A B | 78 A B C | 110 A B   |
| 15 A B   | 47 A B | 79 A B   | 111 A B C |
| 16 A B   | 48 A B | 80 A B   | 112 A B   |
| 17 A B C | 49 A B | 81 A B C | 113 A B   |
| 18 A B   | 50 A B | 82 A B   | 114 A B   |
| 19 A B   | 51 A B | 83 A B   | 115 A B   |
| 20 A B   | 52 A B | 84 A B   | 116 A B C |
| 21 A B   | 53 A B | 85 A B   | 117 A B   |
| 22 A B   | 54 A B | 86 A B   | 118 A B   |
| 23 A B   | 55 A B | 87 A B   | 119 A B   |
| 24 A B   | 56 A B | 88 A B   | 120 A B   |
| 25 A B   | 57 A B | 89 A B   | 121 A B   |
| 26 A B   | 58 A B | 90 A B   | 122 A B   |
| 27 A B   | 59 A B | 91 A B   | 123 A B C |
| 28 A B   | 60 A B | 92 A B   | 124 A B C |
| 29 A B   | 61 A B | 93 A B C | 125 A B   |
| 30 A B   | 62 A B | 94 A B   | 126 A B   |
| 31 A B   | 63 A B | 95 A B   |           |
| 32 A B   | 64 A B | 96 A B   |           |

Polos	E	I	S	N	T	F	J	P
Punt. directas								
Diferencias								
Punt. Preferencias								
Código								



Autores: Katherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers - Copyright © 1976. 1977 by Isabel Briggs Myers - MBTI y Myers Briggs Type Indicator son marcas registradas por Consulting Psychologists Press.  
 Adaptación española: Copyright © 1991 by Peter B. Myers and Katherine, D. Myers. Publicado por TEA Ediciones, S.A., bajo licencia de Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California, U.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 tinta azul. Si le presentan otro 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 Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 20147 - 1991.

# 1. DESCRIPCION GENERAL

## 1.1. Ficha técnica

**Título original:** "Myers-Briggs Type Indicator (Form G)".

**Título en la adaptación:** "Inventario Tipológico Forma G de Myers-Briggs".

**Autora:** Isabel Briggs Myers.

**Adaptación de la prueba:** TEA Ediciones, S.A.

**Administración:** Individual y colectiva.

**Duración:** Variable, entre 20 y 30 minutos.

**Aplicación:** Adolescentes y adultos.

**Significación:** Evaluación de cuatro escalas bipolares de preferencias : extraversión-introversión, sensación-intuición, pensamiento-sentimiento y juicio-percepción; la combinación de los polos extremos de las escalas permite definir dieciséis tipos distintos de personalidad.

**Valoración:** Puntuación de preferencia en la dirección de uno de los polos de las cuatro escalas.

## 1.2. Fundamentos generales del Inventario

El Inventario Tipológico de Myers-Briggs (MBTI) ha surgido de la teoría de los tipos psicológicos de C. G. Jung (1921/1971). La idea central de esta teoría señala que las variaciones del comportamiento no son debidas al azar y corresponden a modalidades fundamentalmente diferentes de utilización de las funciones de la percepción y del juicio.

El concepto de percepción implica todos los medios de entrar en contacto con las personas, las cosas, los sucesos y las ideas, y el concepto de juicio alude a todos los medios de obtener conclusiones de lo percibido.

Si las personas difieren entre sí por sus modos de percepción y de juicio, parece lógico que difieran también por sus reacciones, sus intereses, sus valores, sus actitudes, etc.

A partir del autoinforme (respuestas al Inventario) sobre unas reacciones fácilmente reconocibles, la finalidad del MBTI es identificar las preferencias básicas del sujeto en la percepción y en el juicio, para poder establecer los efectos que cada preferencia tiene (de modo aislado o en conjunción) en diversas áreas de la conducta.

El MBTI difiere de otros instrumentos de medida de la personalidad en varios aspectos :

- fue diseñado para llevar a la práctica una teoría; por tanto, hay que comprender dicha teoría para comprender el MBTI,
- la teoría postula o se apoya en dicotomías o polaridades alejadas; así, pues, no son aplicables algunas características psicométricas,
- de acuerdo con la teoría, existen unas relaciones dinámicas específicas entre las medidas obtenidas que, a su vez, originan las descripciones y características de los dieciséis 'tipos' principales,
- la descripción de los tipos y la teoría subyacente implican un modelo de desarrollo continuo a lo largo de la vida,
- las variables medidas hacen referencia a unas funciones básicas de percepción y juicio que están presentes en prácticamente todos los comportamientos; por tanto, la amplitud de la aplicabilidad del instrumento es muy grande.



# Características asociadas a cada tipo

## SENSACION

ISFJ

Persona serena, tranquila, obtiene éxito por su concentración y prolijidad, práctica, ordenada, pragmática, lógica, realista, digna de confianza, procura que todo esté bien organizado, responsable, decide por sí misma lo que debe hacerse y lo realiza metódicamente, sin atender a protestas o distracciones de otros.  
 Emplea más el pensamiento para su vida exterior y la sensación en su vida interior.

ISFP

Persona fría, tranquila, reservada, observa y analiza la vida con curiosidad distante y sin rasgos espontáneos de humor personal, se interesa normalmente por los principios generales, la causalidad, el cómo y por qué de lo mecánico, se preocupa de organizar los hechos usando principios lógicos. Solo pone sus energías en lo que juzga necesario.  
 Emplea más la sensación para su vida exterior y el pensamiento en su vida interior.

ESFP

Persona abierta, abordable, conciliadora, amigable, tranquila, disfruta de la vida, le gusta la acción y el deporte, al corriente de lo que pasa alrededor, se integra pronto, le resulta más fácil recordar los hechos que dominar las teorías, se le dan mejor las situaciones que exigen sentido común y práctico (en relación con personas y cosas).  
 Emplea más la sensación para su vida exterior y el pensamiento en su vida interior.

ESTJ

Persona realista, práctica, pragmática, dotada para los negocios y lo mecánico, no interesada en lo que no cree que es útil, pero puede implicarse cuando le es preciso, le encanta organizar y dirigir actividades, puede ser buen administrador, sobre todo si tiene en cuenta los sentimientos y opiniones de los otros para tomar las decisiones.  
 Emplea más el pensamiento para su vida exterior y la sensación en su vida interior.

## INTUICION

INTJ

Persona de mente original, y gran energía para sus propias ideas y metas, excepto a veces, independiente, decidida, frecuentemente testaruda, pone la capacidad necesaria para organizar el trabajo y orientarlo (con o sin ayuda y en las tareas que le agradan), debe aprender a abandonar los puntos menos importantes para legalizar los que lo son más.  
 Emplea más el juicio para su vida exterior y la intuición en su vida interior.

INTP

Persona tranquila, reservada, muy lógica y analítica para resolver problemas brillante en las pruebas, le gustan los temas teóricos-científicos interesada más por las ideas que por aspectos mundanos y personales, con unos hábitos de interés muy precisos, necesita una profesión continua las cosas (cuyos intereses están más en temas utilitarios).  
 Emplea más la intuición para su vida exterior y el pensamiento en su vida interior.

ENTP

Persona vivaz, ingeniosa, dotada en muchos campos, compañero estimulante, de chispa franca puede disfrutar haciendo de abogado del diablo, llena de recursos ante problemas nuevos y difíciles, pero puede fallar en lo rutinario, pasa pronto de un interés a otro, habilidosa para hallar razones lógicas para justificar lo que desea.  
 Emplea más la intuición para su vida exterior y el pensamiento en su vida interior.

ENTJ

Persona cordial, franca, dotada para los estudios, con personalidad de jefe, habil para lo que requiera razonamiento y facilidad de palabra (como hablar en público), bien informada y preocupada por aumentar sus conocimientos en ocasiones más conciliada y afirmativa lo que pueda de cursarse de su experiencia.  
 Emplea más el pensamiento para su vida exterior y la intuición en su vida interior.

INFJ

Persona consciente y preocupada por los demás, respetada por sus firmes principios, generalmente honrada e imitada por otros (por tener convicciones claras sobre cómo servir mejor al bien común), obtiene éxito con perseverancia, originalidad y voluntad (volcada en lo que crea necesario o desea), esforzada sin pensar en el todo en su trabajo.  
 Emplea más el sentimiento para su vida exterior y la intuición en su vida interior.

INFP

Persona de entusiasmo y fidelidad (pero solo habla de esto si hay confianza), le gusta aprender, interesada por las ideas, el lenguaje y sus propios proyectos, suele emprender demasiado (y a su manera sale adelante), amigable pero demasiado absorbida por ser social y poco preocupada por poseer cosas o por las cosas físicas que le rodean.  
 Emplea más la intuición para su vida exterior y el sentimiento en su vida interior.

ENFP

Persona calidamente entusiasta, llena de vida, ingeniosa, imaginativa, capaz de hacer casi todo lo que le interesa, dispuesta a resolver dificultades y a ayudar a quien tenga problemas, conita más en su capacidad de improvisación que en una preparación anterior, normalmente encuentra excelentes razones para justificar todo lo que quiere.  
 Emplea más la intuición para su vida exterior y el sentimiento en su vida interior.

ENFJ

Persona sensible, responsable, interesada realmente por lo que piensan/quieren los demás, intenta manejar la situación considerando los sentimientos de los otros, le resulta fácil proponer algo o conducir una discusión con tacto, sociable/popular/simpatizante, atiende a las demandas y críticas de los otros.  
 Emplea más el sentimiento para su vida exterior y la intuición en su vida interior.

INTROVERSION

EXTRAVERSION

# INVENTARIO TIPOLOGICO M B T I<sup>®</sup>

( Myers-Briggs Type Indicator<sup>®</sup> )

## Cuadernillo Forma G

### INSTRUCCIONES

En esta prueba no existen respuestas correctas o incorrectas. Sus contestaciones ayudarán a conocer cómo piensa, cómo se siente y cómo se comporta usted generalmente. Conocer sus preferencias puede ayudar a saber dónde están sus puntos fuertes, el tipo de trabajo en el que pudiera tener más éxito y cómo agrupar a personas de distintas preferencias para que el equipo sea más útil a la sociedad.

No haga anotaciones en este Cuadernillo. Lea cuidadosamente cada frase y anote sus contestaciones en la Hoja de respuestas, señalando la letra de la alternativa que mejor vaya con su modo de ser. No se entretenga demasiado en cada cuestión; si no pudiera decidirse por una de las alternativas, pase a la siguiente, pero procure dejar en blanco el espacio correspondiente en la Hoja de respuestas y compruebe que está siguiendo la numeración en el Cuadernillo y en la Hoja.

Anote sus datos personales en los espacios de la Hoja, comience cuando se le de la señal y no se detenga a no ser que se lo indique el examinador.

**RECUERDE, ANOTE SUS RESPUESTAS EN LA HOJA  
Y NO HAGA NINGUNA SEÑAL EN ESTE CUADERNILLO**



Autores: Katherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers.

Myers Briggs Type Indicator, Copyright 1976, 1977 by Isabel Briggs Myers.

MBTI y Myers Briggs Type Indicator son marcas registradas por Consulting Psychologists Press, Inc.

Adaptación española: Copyright © 1991 by Peter B. Myers and Katherine D. Myers - Publicado por TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid, bajo licencia de Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California, U.S.A. - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - *Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro 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 Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 20147 - 1991.

## PARTE I

Señale la respuesta que indica mejor cómo se siente o comporta usted generalmente

1. Cuando usted va a pasar el día a otro lugar, prefiere ...  
A. planear lo que va a hacer y cuándo lo va a hacer      B. ir simplemente al lugar
2. Si usted fuera profesor, preferiría enseñar sobre ...  
A. hechos o realidades      B. teorías
3. En una situación social, generalmente usted es ...  
A. un buen hablador      B. más bien callado y reservado
4. Normalmente prefiere ...  
A. organizar fiestas, reuniones, etc., con bastante anticipación      B. sentirse libre para hacer lo que crea mejor en cada momento
5. En general, usted congenia mejor con ...  
A. personas imaginativas      B. personas realistas
6. En usted es más frecuente que ...  
A. las emociones manden sobre la lógica      B. la lógica mande sobre las emociones
7. En un grupo de personas, generalmente prefiere ...  
A. hablar con el grupo      B. charlar sólo con una persona a la vez
8. Usted tiene más éxito cuando ...  
A. se enfrenta a lo inesperado y decide lo que hay que hacer      B. sigue un plan preparado cuidadosamente de antemano
9. Usted prefiere que le consideren ...  
A. una persona práctica      B. una persona ingeniosa
10. Con un grupo de personas, es más frecuente que usted ...  
A. presente a los demás      B. sea presentado a los demás
11. Admira más a quienes son ...  
A. tan convencionales que no llaman la atención      B. tan originales e individuales que no les importa que se desconfíe de ellos
12. Tener un horario fijo ...  
A. le agrada      B. le molesta
13. Tiene tendencia a tener una amistad ...  
A. íntima con muy pocas personas      B. más superficial con muchas personas
14. La idea de hacer una lista de las cosas a realizar durante el fin de semana ...  
A. le agrada      B. no le afecta      C. le deprime

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

**15. Le gusta más que le consideren ...**

A. una persona realmente sensible

B. una persona normalmente razonadora

**16. Entre sus amigos usted es de los que ...**

A. es el último en enterarse de lo que pasa

B. está al tanto de todo lo que pasa

*(En la cuestión 17, y sólo en ella, puede señalar dos de las tres alternativas)*

**17. En su trabajo cotidiano ...**

A. le gusta encontrar  
emergencias y trabajar  
'contra reloj'

B. detesta trabajar  
con urgencias

C. normalmente planifica  
su trabajo para evitar las  
urgencias

**18. Prefiere tener un amigo que ...**

A. siempre tiene ideas nuevas

B. tiene los pies firmemente en tierra

**19. Para usted es más fácil ...**

A. hablar sencillamente con casi  
todo el mundo todo el tiempo  
que sea necesario

B. tener mucho que decir sólo a unos  
pocos en ciertas condiciones  
o situaciones

**20. Cuando tiene una tarea especial, prefiere ...**

A. organizar todo cuidadosamente  
antes de empezar

B. ir viendo lo que se necesita a medida  
que vaya surgiendo

**21. Habitualmente da más importancia ...**

A. al sentimiento que a la razón

B. a la razón que al sentimiento

**22. Cuando lee por placer prefiere autores que ...**

A. usan formas especiales y originales  
de decir las cosas

B. expresan directa y llanamente lo que  
quieren decir

**23. Cuando alguien le conoce por primera vez puede conocer los intereses de usted ...**

A. casi de inmediato

B. sólo después de conocerle realmente

**24. Cuando se ha acordado de antemano qué va a hacer usted en un momento dado, le resulta...**

A. agradable seguir ese plan

B. un poco desagradable tener que seguirlo

**25. Cuando tiene que hacer algo que otros muchos también hacen, prefiere ...**

A. hacerlo según la forma habitual

B. buscar una manera propia de hacerlo

**26. En usted es normal ...**

A. manifestar abiertamente los  
sentimientos

B. guardarse las emociones para sus adentros

**CONTINUE CON LA PARTE II**

## PARTE II

Señale la palabra que le gusta más de cada pareja. Piense en el significado de la palabra y no tanto en sus letras o cómo suena

- |                      |                 |                     |                  |
|----------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| 27. A. programado    | B. improvisado  | 50. A. lógico       | B. fascinante    |
| 28. A. amable        | B. constante    | 51. A. perdonar     | B. tolerar       |
| 29. A. hechos        | B. ideas        | 52. A. producción   | B. diseño        |
| 30. A. pensar        | B. sentir       | 53. A. impulso      | B. decisión      |
| 31. A. abierto       | B. reservado    | 54. A. quién        | B. qué           |
| 32. A. convincente   | B. conmovedor   | 55. A. hablar       | B. escribir      |
| 33. A. frase         | B. concepto     | 56. A. nada crítico | B. crítico       |
| 34. A. analizar      | B. simpatizar   | 57. A. puntual      | B. sin prisas    |
| 35. A. sistemático   | B. espontáneo   | 58. A. concreto     | B. abstracto     |
| 36. A. justicia      | B. misericordia | 59. A. cambiante    | B. permanente    |
| 37. A. reservado     | B. hablador     | 60. A. cauto        | B. confiado      |
| 38. A. compasión     | B. previsión    | 61. A. construir    | B. inventar      |
| 39. A. sistemático   | B. ocasional    | 62. A. ordenado     | B. despreocupado |
| 40. A. tranquilo     | B. vivaz        | 63. A. base         | B. cúspide       |
| 41. A. beneficios    | B. bendiciones  | 64. A. rápido       | B. cuidadoso     |
| 42. A. teoría        | B. certeza      | 65. A. teoría       | B. experiencia   |
| 43. A. decidido      | B. dedicado     | 66. A. sociable     | B. despegado     |
| 44. A. literal       | B. figurado     | 67. A. señal        | B. símbolo       |
| 45. A. determinación | B. cordialidad  | 68. A. fiesta       | B. teatro        |
| 46. A. imaginativo   | B. práctico     | 69. A. aceptar      | B. cambiar       |
| 47. A. pacificador   | B. juez         | 70. A. acordar      | B. discutir      |
| 48. A. hacer         | B. crear        | 71. A. conocido     | B. desconocido   |
| 49. A. suave         | B. duro         |                     |                  |

CONTINUE CON LA PARTE III

### PARTE III

Señale la respuesta que indica mejor cómo se siente o comporta usted generalmente

72. Cree usted que ...

A. se entusiasma por las cosas más que el término medio de las personas

B. le animan menos las cosas que al término medio de las personas

73. En su opinión, es mayor falta ser una persona ...

A. insensible a los demás

B. poco razonable con los demás

74. Para usted, hacer las cosas a última hora ...

A. es preferible

B. le pone nervioso

75. En las fiestas y reuniones sociales ...

A. algunas veces se aburre

B. siempre encuentra diversión

76. Usted cree que tener una rutina diaria es ..

A. una manera descansada de hacer cosas

B. algo molesto, incluso cuando es necesario

77. Cuando algo se pone de moda, usted ...

A. es uno de los primeros en seguirla

B. no se interesa mucho por ello

78. Cuando piensa en algo de poca importancia que debe hacer o comprar, normalmente ...

A. lo olvida hasta otro momento

B. lo apunta para recordarlo si fuera necesario.

C. lo hace sin tener que apuntarlo

79. A usted resulta ...

A. fácil llegar a conocerle

B. difícil llegar a conocerle

80. En su manera de vivir usted prefiere ...

A. ser original, distinto de los demás

B. ser convencional, como los demás

81. Cuando en una conversación se encuentra en una situación embarazosa, normalmente ...

A. cambia de tema

B. lo toma a broma

C. días después se le ocurre una salida

82. Le resulta más difícil adaptarse a ...

A. una tarea rutinaria

B. un cambio constante

83. Cree que es mayor elogio decir de una persona que tiene ...

A. visión de las cosas

B. sentido común

84. Cuando tiene un trabajo importante que hay que terminar en una semana, normalmente ...

A. dedica algún tiempo a hacer una lista de tareas y a ponerles un orden

B. lo comienza inmediatamente

85. En su opinión es más importante ...

A. ver las posibilidades de una situación

B. ajustarse a los hechos tal como son

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

86. **Piensa que las personas próximas a usted conocen su opinión ...**  
 A. sobre la mayoría de las cosas                      B. sólo si, por alguna razón, se la ha dicho
87. **Prefiere un jefe que sea ...**  
 A. siempre amable                                      B. siempre justo
88. **Para hacer un trabajo prefiere ...**  
 A. comenzar pronto para terminarlo con tiempo de sobra                      B. apoyarse más en los impulsos que se desarrollan siempre al final
89. **Usted cree que es peor ...**  
 A. mostrar demasiado afecto                      B. no mostrar suficiente afecto
90. **Estando en una fiesta o reunión prefiere ...**  
 A. ayudar a que las cosas salgan bien                      B. dejar que cada cual se divierta a su modo
91. **Usted prefiere ...**  
 A. apoyar los métodos establecidos de hacer las cosas bien                      B. analizar lo que no marcha bien y enfrentarse a los problemas no resueltos
92. **Normalmente usted se preocupa más por ...**  
 A. los sentimientos de las personas                      B. los derechos de las personas
93. **Si un sábado por la mañana le preguntan qué va a hacer ese día ...**  
 A. sería capaz de decirlo con detalle                      B. diría el doble de cosas de las que haría                      C. habría que esperar al final del día para saberlo
94. **Al decidir sobre algo importante, normalmente piensa que ...**  
 A. puede confiar y dejarse guiar por los sentimientos                      B. debe ser lógico y actuar independientemente de sus sentimientos
95. **Las partes más rutinarias de la vida diaria son para usted ...**  
 A. un motivo de tranquilidad                      B. un motivo de aburrimiento
96. **Normalmente, el deseo de hacer bien un examen ...**  
 A. le facilita la concentración para hacerlo lo mejor posible                      B. le dificulta la concentración para demostrar todo lo que sabe
97. **A su modo de ser le agrada más ...**  
 A. tener que tomar decisiones                      B. dejar que las circunstancias decidan
98. **Cuando se habla de una nueva idea, se interesa más por ...**  
 A. saberlo todo respecto a ella                      B. juzgar si es correcta o incorrecta
99. **Ante cualquier emergencia de la vida cotidiana, prefiere ...**  
 A. ayudar a resolverla dejando que otro tome las iniciativas                      B. tomar la iniciativa y responsabilizarse de la situación
100. **Después de estar con personas supersticiosas ...**  
 A. se encuentra algo afectado por esas supersticiones                      B. no le afectan de ninguna manera

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

101. **Se siente más propenso a ...**  
 A. alabar a alguien o elogiar algo                      B. culpar a alguien o criticar algo
102. **Cuando tiene que tomar una decisión, normalmente ...**  
 A. la toma de inmediato                                      B. espera todo lo que razonablemente puede antes de decidirse
103. **En los momentos en que los problemas se le han acumulado, normalmente pensaba que...**  
 A. había llegado a un atolladero                      B. haciendo sólo lo necesario podría salir adelante
104. **Entre todas las buenas resoluciones que usted ha tomado en el pasado ...**  
 A. todavía algunas siguen valiendo                      B. ninguna ha durado mucho tiempo
105. **Para resolver un problema personal suyo, normalmente ...**  
 A. se siente más seguro si pide consejo a alguien                      B. nadie puede resolverlo mejor que usted mismo
106. **Cuando surge una situación nueva que no se adapta a sus planes, intenta primero ...**  
 A. cambiar sus planes para adaptarse a la situación                      B. cambiar la situación para adaptarla a sus planes
107. **Los cambios o altibajos en sus emociones son ...**  
 A. muy pronunciados                                      B. bastante moderados
108. **En sus creencias personales ...**  
 A. pone su fé en algo que no se puede demostrar                      B. sólo le convence aquello que se puede demostrar
109. **En su hogar, cuando termina una tarea normalmente ...**  
 A. sabe cuál es la siguiente y está dispuesto a intentarla                      B. se alegra de poder relajarse hasta que se le ocurra otra tarea
110. **Cuando tiene la oportunidad de hacer algo interesante ...**  
 A. toma una decisión rápidamente                      B. a veces la pierde por tardar en decidirse
111. **Si algo imprevisto detiene un rato su trabajo y el de sus compañeros, procura ...**  
 A. disfrutar del momento de descanso                      B. buscar algo que se pueda seguir haciendo                      C. ayudar a quienes intentan resolver el imprevisto
112. **Cuando no está de acuerdo con algo que se acaba de decir, normalmente ...**  
 A. lo deja pasar sin darle importancia                      B. presenta su punto de vista
113. **En la mayoría de los temas, usted tiene ...**  
 A. una opinión bastante clara y definida                      B. una mente abierta a nuevos enfoques
114. **Normalmente prefiere ...**  
 A. una oportunidad que le ofrezca grandes posibilidades                      B. una experiencia que sepa que le va a agradar

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

115. **Haciendo planes para su propia vida, suele ...**  
 A. intentar muchas cosas y meterse en aprietos      B. controlarse e intentar lo que puede hacer con comodidad
116. **Si no le gusta el juego de las cartas, no haga ninguna señal y pase a la siguiente; en caso contrario, lo que más le agrada del juego es ...**  
 A. su aspecto social y de relación personal      B. el placer de ganar la partida      C. tener que pensar cómo usar mejor las cartas que tiene
117. **Cuando el decir la verdad sobre algo resulta descortés, normalmente usted ...**  
 A. dice una mentira por cortesía      B. dice la verdad aunque sea descortés
118. **Aceptaría un trabajo extra si éste le permitiera ...**  
 A. más dinero y lujos personales      B. una oportunidad de hacer algo importante
119. **Cuando no le agrada el comportamiento de un amigo, normalmente ...**  
 A. espera a ver qué pasa      B. hace o dice algo al respecto
120. **En su pasada experiencia personal usted ...**  
 A. se entusiasmó por algo que terminó por desilusionarle      B. controló juiciosamente sus entusiasmos para no terminar desilusionado
121. **Cuando tiene que tomar una decisión de importancia, usted normalmente ...**  
 A. llega pronto a una elección clara      B. le cuesta elegir porque ninguna decisión le convence enteramente
122. **Generalmente usted ...**  
 A. disfruta del momento presente y lo aprovecha al máximo      B. piensa que lo que está por venir es más importante que lo presente
123. **Si se trata de trabajar con un grupo de personas, a usted ...**  
 A. le asombra la colaboración de los demás      B. le impresiona la ineficiencia de los otros      C. no le afecta, porque no trabajaría con un grupo
124. **Cuando se le presenta una dificultad inesperada, usted piensa que ...**  
 A. tiene mala suerte en eso      B. es algo fastidioso      C. es normal en todo trabajo
125. **Considerándolo como un fallo, le resulta más natural ...**  
 A. pasarse la vida yendo de un tema a otro      B. quedarse en una rutina que no va con usted
126. **Pensando en el cuestionario que ahora termina, le gustaría discutir el significado de ...**  
 A. muchas de las cuestiones anteriores      B. sólo algunas de ellas

COMPRUEBE SI HA DEJADO EN BLANCO INVOLUNTARIAMENTE  
 ALGUNA DE LAS CUESTIONES

## RESUMEN

La Gerencia General es la responsable del éxito o el fracaso de una empresa, lo que depende en gran manera de la ejecución de algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control. Cada Gerente General tiene como fin primordial mantener la sobrevivencia de las empresas que dirigen, cumpliendo los objetivos trazados y las metas que acompañan a los mismos, a través de la sistematización e innovación para poder competir.

Por tanto, el Gerente General debe de contar con el mejor personal para alcanzar las metas propuestas y por supuesto de alguien que lo asista para llevar a cabo la finalidad empresarial, surge entonces el puesto de secretaria o asistente gerencial. Para cumplir adecuadamente su rol, el contar con personal adecuado y con las características acordes es de mucha importancia, por la trascendencia que tiene el puesto de secretaria/asistente, es importante determinar el impacto que tiene el que exista la tendencia en los Gerentes Generales para contratar o elegir a las asistentes con características similares a su personalidad.

La forma en que las personas trabajan e interaccionan entre sí dentro de la organización, determinará en gran medida el éxito o fracaso empresarial y todo dependerá del liderazgo que provea el Gerente General, apoyado por su secretaria y/o asistente. Por lo que se pretende determinar la tendencia existente en los Gerentes Generales a elegir candidatas para ocupar el puesto de su secretaria y/o asistente de gerencia con los procesos de reclutamiento y selección para el puesto de secretaria y/o asistente gerencial y optar al puesto y Disminuir la contratación basada en la atracción e incentivar la selección por competencia para lograr los objetivos empresariales.

Con tal propósito, se emplearon tanto la observación, y la entrevista dirigida, pero principalmente el Test MBTI, el cual es uno de los más avanzados

instrumentos de identificación de preferencias personales; el cual fue desarrollado por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers con base en los trabajos de Carl G. Jung. Según el Test MBTI, los Gerentes poseen rasgos similares, en cuanto a su nivel de extraversión y enfoque lógico, sin embargo, las asistentes también poseen entre ellas mismas rasgos similares pero en gran parte no coinciden con los primeros. Esto si repercute en cuanto a las funciones empresariales, ya que esto no permite cumplir a cabalidad con los objetivos planteados, puesto que los Gerentes manejan un nivel de percepción más profundo, sistemático y organizativo, mientras que las secretarias o asistentes manejan una percepción mecanizada poco estructurada y con fundamentos menos profundo.

En las empresas seleccionadas para este estudio los Gerentes Generales indicaron que es necesario identificar el perfil de las asistentes gerenciales, ya que según ellos, esta plaza es fundamental para el adecuado orden y coordinación de las tareas administrativas y operacionales, asimismo es el canal de comunicación directo con los demás miembros de la empresa.

En las entrevistas dirigidas, se determinó la importancia de la personalidad que tiene la asistente gerencial con la compatibilidad de la personalidad del Gerente General. Aunado a esto, se corroboró si la contratación de dicha asistente fue basada en los parámetros de competencia o bien fueron tomadas por la subjetividad del intendente. Se reconoce que la percepción de los Gerentes es muy subjetiva, debido a que su criterio personal lo transforman en la organización empresarial haciendo partícipes a sus asistentes, sin embargo, éstas aún no llenan dichas expectativas puesto que muchas de ellas sólo se limitan a realizar sus tareas y no trascienden más de lo solicitado. Pero aún así, se ven menospreciadas ya que sus jefes no confían en su labor.

Los Gerentes Generales que participaron en este estudio tienen una tendencia a elegir candidatas según su percepción empresarial basados en su personalidad; sin embargo, las candidatas no coinciden con la misma dinámica ya

que se encuentran dentro de un perfil de personalidad que contrasta con la que poseen los Gerentes. Así mismo, los Gerentes establecen que la presentación personal y la apariencia son factores importantes, más no determinantes; sin embargo, para las asistentes la percepción es otra puesto que sí consideran que el aspecto físico es fundamental para su contratación., por lo que es de mucha importancia disminuir la selección de candidatas basadas en la apariencia física y fortalecer la selección por competencia para ocupar cargos de asistentes gerenciales, al mismo tiempo, impulsar la presentación personal como un factor de imagen actitudinal y no como un aspecto primordial para estar laborando en una empresa.