

308923

44

2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FALLA DE ORIGEN

LA UTILIZACION DEL TEST DE LOS COLORES COMO
HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS QUE
INTERVIENEN EN LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS DE UNA EMPRESA (SELECCION, CAPACITACION)

INFORME ACADEMICO
QUE PRESENTA:
ROBERTO ESCAMILLA IBAROLA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DEL INFORME:
LIC. JUAN MANUEL MARTINEZ GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**Por que sin ti no tendria sentido,
no existiria, no estaria, no seria...
Gracias Dios... por todo.**

**A mis padres.
Por su ejemplo, entrega y amor con el
que me han formado como ser humano.**

**A mis hermanos
Por su apoyo, por su amor, por
su presencia.
(y sus sorpresas)**

A todos aquellos que, con su amor me enseñaron a ser lo que soy.

A la Universidad Panamericana y todos sus integrantes por la oportunidad que me brindaron para ser, orgullosamente... Pedagogo.

A todos mis amigos, por mostrarme mis errores y aciertos.

INDICE

	PAG	
I.	Exordio.	1
I.1.	Exposición de motivos.	1
I.2.	Justificación.	3
II.	Cuerpo del informe.	5
II.1.	Descripción del trabajo.	5
II.1.1.	Tipo de Institución.	5
II.1.2.	Objetivos.	19
II.1.3.	Contenidos.	20
II.1.4.	Metodología.	23
II.1.5.	Recursos con los que se cuenta.	26
II.1.5.1.	Formales.	26
II.1.5.2.	Humanos.	27
II.1.5.3.	Materiales.	28
II.2.	Valoración crítica del trabajo.	30
II.2.1.	Problemas o situaciones a las que se responde.	30
II.2.2.	Propuesta pedagógica.	47
II.3.	Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la practica profesional.	58
III.	Corolario.	62
III.1.	Evaluación del trabajo.	62
III.2.	Aparato crítico.	63
	Anexos	
	Bibliografía	

I. EXORDIO

I.1. Exposición de motivos.

MI papel como profesional de la Educación o Pedagogo es de gran importancia en cualquier lugar en donde se encuentre el ser humano; por medio de la unión con sus iguales el Hombre se perfecciona y es perfeccionado, y logra satisfacer si no todas la gran mayoría de sus necesidades.

Ubicándome en un lugar en donde el Hombre se reúne con otros Hombres para transformar el medio, creando satisfactores para la sociedad y para él mismo, en donde mi labor como guía o conductor es desconocida, porque de la gran gama de actividades que puedo realizar, se me ha obligado a minimizar los alcances, que como profesional de la Educación tengo.

En mi experiencia profesional dentro del área de Recursos Humanos de una Empresa que se dedica a la elaboración, distribución y venta de productos alimenticios para la repostería, he participado en varias de sus actividades, muchas de las cuales se encuentran "poseionadas" por profesionistas de otras disciplinas.

Por tales situaciones mi principal motivo para realizar este trabajo es el ofrecer una alternativa diferente en la forma de realizar esas mismas actividades que compiten con otros profesionistas, aplicando mi concepción educativa en los procedimientos que se realizan integrar a las personas a la Empresa en la que trabajo, atendiendo a la satisfacción de las múltiples necesidades que surgen de ese proceso.

Otro motivo es el mejorar mi propio quehacer profesional, fundamentando mis actividades con los elementos formativos que obtuve en la licenciatura en Pedagogía, y enriquecer con ello la utilización de una herramienta psicométrica novedosa en un proceso en donde las personas buscan ingresar a una institución en donde pueden satisfacer sus necesidades.

1.2. Justificación.

El presente trabajo de investigación busca proporcionar criterios para la utilización de la información que se obtiene por medio del test de los colores de Max Lüscher, ampliando los criterios que se emplean para realizar las descripciones y perfiles de puestos en una organización laboral.

Esta información apoya el proceso de integración de los recursos humanos (reclutamiento, selección, introducción y capacitación) que se lleva a cabo en el departamento de Relaciones Industriales de cualquier empresa.

Este trabajo vinculará al ámbito EMPRESARIAL con las funciones DOCENTES y de la INVESTIGACION aplicando los conocimientos de las áreas.

- **PSICOLOGICA:**

Profundiza en el conocimiento de los procesos mentales del hombre, en el conocimiento de su personalidad y su interacción con el medio en el que se encuentra.

- **EMPRESARIAL:**

El proceso administrativo que se da en una organización laboral, se vislumbra por medio de sus aportaciones.

- **DIDACTICA:**

La sistematización de los elementos que intervienen en la transmisión y adquisición de experiencias significativas que perfeccionen al ser humano se contempla desde esta área.

- **INVESTIGACION:**

Para poder ofrecer alternativas de conocimiento que mejoren lo ya establecido, requieren de fundamentación, esta se adquiere profundizando en el saber humano.

I. CUERPO DEL INFORME

I.1. Descripción del trabajo.

II.1.1. Tipo de institución.

Con el fin de atender a la demanda que existe en nuestro país en el giro de la alta repostería, un grupo de emprendedores mexicanos decide iniciar en 1971 una Empresa que, al elaborar productos de alta calidad, satisficiera las necesidades del público consumidor, ubicándose legalmente como una industria alimenticia del ramo Federal.

Posteriormente, por la gran demanda que tienen sus productos y la creciente necesidad de distribuirlos en forma más eficiente y con mayor alcance, comienza a operar en el año de 1980 un organismo encargado de comprar y difundir en el área metropolitana todos los productos que se fabrican en la primera institución.

Este binomio organizacional obtiene el éxito esperado y por el crecimiento adquirido requiere, impulsar los insumos en todo el territorio nacional optimizando sus vías de colocación.

Debido a esto, en las ciudades de Puebla (1982), Guadalajara (1982) y Monterrey (1984) se constituyen otras distribuidoras.

Al continuar con este crecimiento, se decide proporcionar un servicio directo al Estado de México, por lo que se instala un Depósito en Ciudad Nezahualcoytl (1991) y otro en Tlanepantla (1992), reportando sus actividades, al igual que las otras a la Empresa constituida en el Distrito Federal.

Todas estas instituciones pertenecen a la misma familia de accionistas mexicanos, y se encuentran contratados directamente 250 empleados, en sus diversas razones sociales y en los diferentes puestos Directivos, Administrativos y Operativos.

Aunque estas instituciones se encuentran localizadas en diferentes partes de nuestro país, comparten el mismo tipo de administración, englobando en tres grandes áreas a sus diferentes integrantes, y en su conjunto, forman un GRUPO(*), y al referirnos a él se enuncia a todos y cada uno de los miembros que lo conforman y no a uno en especial.

Estas direcciones se denominan como:

GERENCIA DE MANUFACTURA

GERENCIA COMERCIAL

GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

Le reportan a un Director General, el que se auxilia de un asistente y un asesor, cada una de estas Gerencias se encarga de la ramificación de responsabilidades, designación de objetivos, funciones, actividades y de planear sus recursos humanos y materiales.

Se pueden identificar en una razón social en particular o agrupar varias de ellas en cada dirección, como se explica a continuación.

(*) El nombre de las Empresas se mantendrá en el anonimato, por lo que se utilizara el término grupo como su sinónimo.

GERENCIA DE MANUFACTURA:

Esta conformada por una razón social en particular, con 68 integrantes, 40 trabajadores sindicalizados, afiliados a la Confederación de Trabajadores y Campesinos, y 28 empleados no sindicalizados.

Su objetivo principal es:

Elaborar productos de máxima calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, respetando el estilo original de las formulaciones, evitando cualquier tipo de desperdicio en su proceso y cumpliendo en la calidad, no en el precio del producto.

Los departamentos que intervienen en la búsqueda de este objetivo y en la elaboración de los productos son:

- CONTROL DE CALIDAD.
- ALMACEN DE MATERIA PRIMA
- PRODUCCION (PREPARADO, ELABORACION, BATIDO Y ENVASADO)
- ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO
- MANTENIMIENTO
- EMBARQUES
- INVESTIGACION Y DESARROLLO

De los insumos que en esta empresa se fabrican, existe un líder de consumo en el mercado, el que es conocido por la mayoría de las personas con el nombre de **crema batida**, y para continuar con esta descripción, se presenta su proceso de elaboración.

La materia prima (empaques, envases, químicos, grasas, leche, agua, emulsificantes, saborizantes, gomas, etc.) se reciben por el almacén de materiales, se analizan por Control de Calidad y si reúnen las condiciones y normas establecidas por este departamento, se distribuyen en los diferentes almacenes, en donde se dosifican de acuerdo al producto que se elaborará.

De acuerdo a la programación de cada día, estos ingredientes se mezclan entre sí y con agua, se envían automáticamente a Pasteurizado (por medio de vapor y recipientes especiales se eleva su temperatura a 70 grados centígrados).

Terminado este proceso se Homogeniza (por medio de presión se eliminan las diferencias de los ingredientes, igualando su consistencia) y de ahí, por medio de un enfriador de placas se disminuye el calor provocado por el procedimiento anterior.

Cada una de la presentaciones requiere una máquina especial, por lo que el producto pasteurizado, homogenizado y enfriado se envía de forma automática a los tanques de almacenamiento de cada batidora, en donde por medio de presión se incorpora aire.

El producto se envasa de acuerdo a cada presentación en particular (5 kilos, 2.5 lts. 950 ml.) en ese mismo procedimiento se le coloca la fecha de elaboración, fecha de caducidad, No. de lote y bandas de garantía.

Se coloca en bandas transportadoras para su ingreso a los almacenes de producto terminado en donde se conserva a una temperatura de 5 grados centígrados, y para surtir los diferentes pedidos se canaliza al área de Embarques en donde se distribuyen.

Durante todo el proceso, Control de Calidad realiza diferentes rastreos y análisis para mantener las normas establecidas y verifica los diferentes pasos que intervienen.

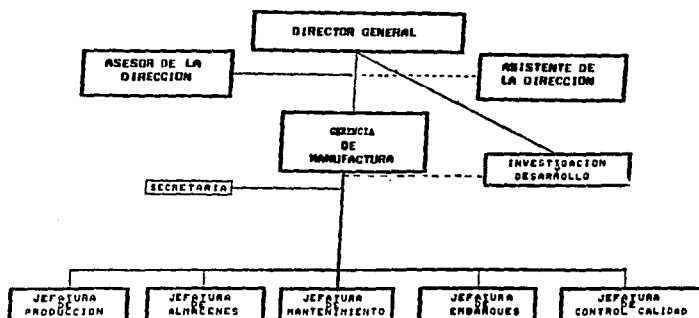
Aunque, la mayor parte de estas actividades son automatizadas, interviniendo las personas en tareas muy específicas, como el armado de cajas, estibado, control del equipo, limpieza, etc. laborando 5 días a la semana en un sólo turno que inicia a las 6:00 am.

El departamento de INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, realiza pruebas para mejorar estos productos y propone nuevas alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes, e inspecciona las actividades de los competidores.

En esta misma razón social se procesan otros productos:

- ◆ MARQUETA DE CHOCOLATE CLARA Y OSCURA
- ◆ CHOCOLATE LIQUIDO
- ◆ CONSERVADOR Y ABRILLANTADOR DE FRUTAS
- ◆ MERENGUE EN POLVO
- ◆ SUBSTITUTO DE CREMA PARA CAFE
- ◆ CREMA ACIDA
- ◆ MEDIA CREMA EN AEROSOL
- ◆ CREMA BATIDA LIGERA
- ◆ CREMA LIQUIDA
- ◆ CREMA BATIDA

Con esta información se describe de forma general a la Iniciadora del Grupo, sus relaciones de autoridad y de comunicación se desarrollan de acuerdo al siguiente organigrama (1):



(1) RECURSOS HUMANOS, Manual de organización, p 5

Ahora se presentará la descripción de la siguiente área:

REFERENCIA COMERCIAL:

En esta se encuentran 6 organismos, con 118 empleados, distribuidos en el Distrito Federal, Ciudad Nezahualcoyotl, Tlanepantla, Puebla, Guadalajara y Monterrey; sus oficinas generales se encuentran ubicadas en el Distrito Federal, dentro de la Colonia Granjas México, en la Delegación Iztacalco.

Antes del presente año las instituciones localizadas en Puebla, Guadalajara y Monterrey existían con razones sociales distintas, y para enfrentar las condiciones económicas del país, se fusionaron para consolidar una sola Empresa en diferentes localidades.

Son 70 personas las que están afiliadas sindicalmente a la Confederación de Trabajadores de México y realizan sus actividades en ventas, taller mecánico automotriz y en el almacén de producto terminado. Los empleados administrativos son 48 y realizan diferentes actividades, incluyendo las de ventas y de almacenes.

Estas Distribuidoras tienen como **su objetivo general:**

Distribuir, comercializar y vender los productos al menor costo y con la mejor ganancia posible, entregándolos al cliente en el momento y en el tiempo que lo requieran.

Los departamentos involucrados en la consecución del objetivo son:

- ◊ **VENTAS NACIONALES**
- ◊ **MARCA NACIONAL E INTERNACIONAL / MERCADOTECNIA**
- ◊ **VENTAS AREA METROPOLITANA**
- ◊ **ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO**
- ◊ **FILIAL NORTE**
- ◊ **FILIAL OCCIDENTE**
- ◊ **FILIAL SUR**
- ◊ **ADMINISTRACION DE VENTAS**
- ◊ **EMBARQUES LOCALES / FORANEOS**

Los clientes a los que se atiende, se agrupan en divisiones comerciales, las que se contemplan tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República Mexicana, y estas son:

- **AUTOSERVICIOS**
(Supermercados, Tiendas departamentales, etc.)
- **RESTAURANTES**
(Hoteles, cafeterías, restaurantes)
- **INDUSTRIAL**
(Pastelerías y panaderías)

Esta parte del Grupo compra los productos que se fabrican en la Gerencia de manufactura y posteriormente los distribuye empleando diferentes canales de distribución, en donde la utilización de vehículos para venta y entrega es el más utilizado.

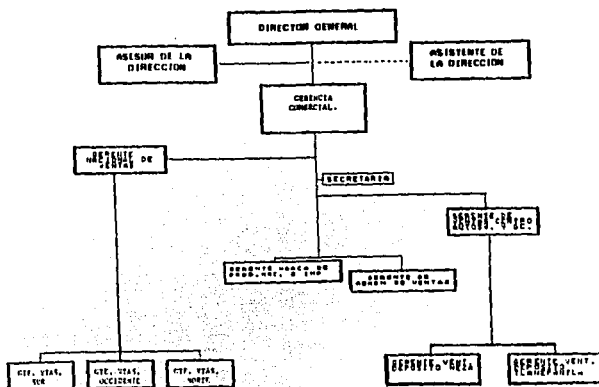
De igual forma se comercializan otros productos que no son fabricados por el Grupo, los que se conocen como "maquilas", estas maquilas son:

- **MERMELADAS**
- **QUESO COTAGE**
- **MARGARINAS**
- **FRUTA EN TROZO**

Otro canal de distribución está conformado por los llamados "Distribuidores Autorizados", los que al cumplir ciertos parámetros financieros y materiales se les permite, sin pertenecer al Grupo vender los productos anteriormente comentados, y a través de ellos, y los integrantes de esta Gerencia se tiene presencia comercial en toda la República Mexicana.

Con la apertura de los mercados que se dan por medio del Tratado de Libre Comercio, se han realizado alianzas comerciales con compañías de otros países para distribuir sus productos en México, buscando por este medio y a través de la automatización de procesos administrativos y renovando la visión empresarial, su consolidación como Empresa líder en territorio mexicano y en Latinoamérica.

Para conocer su organización administrativa, en el siguiente organigrama se vislumbran los departamentos involucrados.(2)



(2) *Ibidem*, p. 6

A continuación se ofrecerá la información relativa a la última de las tres direcciones que conforman a la empresa.

GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS:

Concentra a personas que prestan sus servicios en dos razones sociales, incluyendo a una que anteriormente ofrecía servicios de asesoría, administración y de dirección al Grupo, y que a partir de 1995 se fusiona como parte de las Empresas que lo conforman, siendo su objetivo:

Proporcionar la infraestructura, manejo de recursos y dar el servicio que requieren las otras divisiones para optimizar sus operaciones y alcanzar sus metas; apoyándose en los siguientes departamentos :

- o TESORERIA
- o FINANZAS
- o CREDITO Y COBRANZAS
- o CONTRALORIA
- o COMPRAS
- o ADMINISTRACION
- o SERVICIOS GENERALES
- o INFORMATICA
- o AUDITORIA
- o RECURSOS HUMANOS

Como se expreso en su objetivo, en esta dirección se ubica la labor administrativa entendida como " un proceso social" (3) en donde se participa de una forma inteligente en sus diversas etapas.

(3) cfr. NEWMAN H. William, et al., La Dinámica Administrativa.. p. 25

De ella emana el principio rector o Filosofía de las diferentes Empresas del Grupo, la que se expresa en las siguientes palabras.

"PROPORCIONAR A NUESTROS CLIENTES PRODUCTOS DE CALIDAD QUE LLENEN COMPLETAMENTE SUS NECESIDADES" (4)

Por consiguiente, el objetivo general del Grupo es:

" LA EXCELENCIA EN CALIDAD" (5)

El que se pretende alcanzar vinculando las necesidades personales de cada cliente y las del producto en una relación de compromiso CLIENTE--PROVEEDOR.

En ella se obtienen los mayores beneficios posibles para ambas partes, y al utilizar los adelantos tecnológicos en los procesos administrativos y operativos, sin olvidar el estilo personal de cada uno de los integrantes de esta relación, se consolida el contenido de esta frase:

" ARTE EN REPOSTERIA USTED Y... " (6)

En esta parte del grupo se coordinan directamente las actividades de las 52 personas no sindicalizadas que conforman estas líneas de mando, y, " motivan a sus integrantes a la conquista de los objetivos de la Organización".(7)

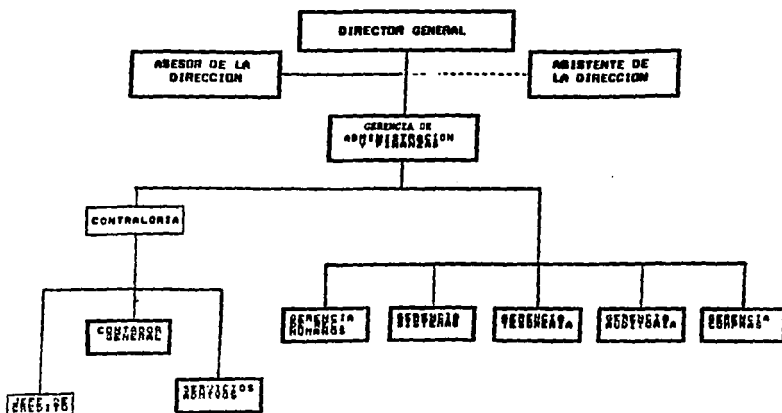
(4) RECURSOS HUMANOS, Manual de Bienvenida, p. 8

(5) Idem

(6) Ibidem, p. 9

(7) cfr. NEWMAN H. William., op. cit., p. 20

Esta estructura se presenta en el siguiente esquema:(8)



En él se observa que existen unas "gerencias" que le reportan a otras áreas con el mismo nombre, esto es posible al considerar que unas se denominan como tipo "B" por el tipo de toma de decisiones que llevan a cabo.

(8) RECURSOS HUMANOS, Manual de Organización, p.10

Por su estructura organizacional, es en esta parte del Grupo donde se coordinan las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa y los fines que el trabajador consciente o inconscientemente busca al incorporarse en un medio ambiente laboral; para unir estos intereses, se utilizan las aportaciones de llamada "Administración de Personal"⁽⁹⁾, a través de ella, tanto la organización como sus integrantes pretenden alcanzar unos fines concretos, los que se pueden dividir en dos:

La empresa busca:

"1.- Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa; si se cuenta con el personal que puede realizar las labores necesarias para la más eficiente operación, y, por lo mismo, esa capacidad es la base fundamental para el éxito administrativo de la empresa.

2.- Obtener la plena colaboración, de sus integrantes, esto es que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa.

Al incorporarse a una institución, el empleado trata de:

- 1.- Obtener un salario justo y proporcionado a la importancia de sus labores.
- 2.- Trato y condiciones de trabajo adecuados.
- 3.- Seguridad y progreso en su puesto.

En la medida en que se logre la coordinación de estos intereses, será el resultado que se obtenga de la administración de personal." (10)

(9) cfr. REYES P. Agustín., Administración de Empresas, segunda parte., p.274

(10) Idem.

Para lograr esto, en la mayoría de las instituciones se encuentra un departamento donde se llevan a cabo las diferentes tareas que se requieren para conciliar los intereses de ambas partes (empresa - empleado).

Como ejemplo de estas actividades se tiene:

- ⇒ RECLUTAMIENTO
- ⇒ SELECCION
- ⇒ CONTRATACIÓN
- ⇒ NOMINA
- ⇒ SEGURIDAD SOCIAL
- ⇒ PRESTACIONES
- ⇒ VACACIONES
- ⇒ AGUINALDO
- ⇒ IMPUESTOS SOBRE EL TRABAJO
- ⇒ CAPACITACIÓN
- ⇒ SEGURIDAD E HIGIENE
- ⇒ SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
- ⇒ SANCIONES
- ⇒ RELACIONES LABORALES
- ⇒ TERMINACION DE RELACIONES LABORALES
- ⇒ INSPECCIONES DE TRABAJO

En esta institución se encuentra formalizada la Gerencia de Recursos Humanos, aquí se realizan los lineamientos anteriormente mencionados para "administrar a su personal." Y en ella mi labor como profesionista se ha desarrollado dentro del Grupo.

II. 1.2. OBJETIVOS

Esta área busca alcanzar el siguiente objetivo general:

"ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS CON BASE EN LA FILOSOFÍA DE CALIDAD" (11)

Por medio de él, se pretende que, las personas y la organización puedan de forma mutua satisfacer sus múltiples necesidades, respetando la teoría de la administración, pero con el enfoque particular de esta Empresa, en el que la calidad juega un papel primordial.

Para lograr esta orientación, la dirección del grupo ha considerado conveniente dividir en dos secciones a la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que existe una Jefatura de Relaciones Industriales y una Jefatura de Personal.

Mi papel dentro de la institución se encuentra dentro de la Jefatura de Relaciones Industriales y en ella tengo estos objetivos particulares:

- > " Proponer políticas y procedimientos para lograr una administración operativa de recursos humanos, tanto en los aspectos sociales, legales y humanos que se desprenden de la filosofía de calidad.
- > Apoyar a la dirección general en la implantación de la filosofía de calidad del Grupo.
- > Operar con la orientación de calidad.
- > Transmitir a todo el personal la filosofía de calidad del Grupo." (12)

 (11) RECURSOS HUMANOS., Manual de Organización., p.12

(12) Idem

Con estos lineamientos se busca lograr que mis actividades y las que se desarrollan en todos los departamentos se realicen con la filosofía de "CALIDAD" que tiene el Grupo; en él se entiende a este término como:

" HACER LAS COSAS BIEN Y A LA PRIMERA". (13)

Con este enfoque, se logra una optimización de las labores que a cada integrante del grupo le competen.

Para especificar las tareas que se desprenden de los objetivos de esta área se presenta el siguiente punto.

II.1.2.1 CONTENIDOS

La labor que efectúo en la Jefatura de Relaciones Industriales y que da origen al presente trabajo de investigación, consiste en la llamada INTEGRACION, la que se conoce como " parte del proceso administrativo por medio del cual se obtienen y articulan los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social."(14)

Para realizar esto, se contemplan "estos 4 pasos:

EL RECLUTAMIENTO.

En él, se tiene el primer contacto de la empresa con las personas que buscan ocupar un puesto vacante.

13) RECURSOS HUMANOS., Manual de Bienvenida., p.10

14) cf. REYES P. Agustín., op.cit., p.256

LA SELECCION.

Por este medio se escoge de entre todas las opciones, a la persona que reúna de la mejor manera los requerimientos del puesto.

Estas dos primeras fases ofrecen a la organización a las personas adecuadas que puedan y quieran realizar las labores de un puesto determinado.

LA INDUCCION O INTRODUCCION.

Por medio suyo se permite armonizar al nuevo miembro al grupo en el que se encontrará laborando.

EL DESARROLLO.

Busca el desenvolvimiento de las cualidades de la persona, para obtener la máxima realización posible de ella misma y de su trabajo* (15).

En este trabajo se incidirá específicamente en la parte inicial de la integración, en donde se efectúan las acciones encaminadas al reclutamiento y a la selección de personas idóneas para ingresar a la organización y permanecer en ella.

Dentro de esta área de resultados, se encuentran las diferentes responsabilidades que conlleva el realizar este proceso dentro del Grupo:

(15) cfr. REYES P. Agustín., op.cit., p.261

AREA DE RESULTADOS**RESPONSABILIDADES****I. RECLUTAMIENTO Y SELECCION (16)**

- 1.- PROPONER POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- 2.- IMPLANTAR LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- 3.- DEFINIR LOS PERFILES DE LOS PUESTOS EN COORDINACION CON LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS.
- 4.- ESTABLECER Y MANTENER FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
- 5.- PROYECTAR LA IMAGEN DE CALIDAD DE LA EMPRESA
- 6.- IMPLANTAR METODOS DE EVALUACIONES PSICOMETRICOS DEPENDIENDO DE LOS PUESTOS, TANTO EN HABILIDADES MANUALES, NUMERICAS, DE INTELIGENCIA Y POTENCIAL DE DESARROLLO.
- 7.- PRESENTAR PROSPECTOS VIABLES DE CONTRATACION PARA CUBRIR LAS VACANTES.
- 8.- ASESORAR A LOS JEFES DEL AREA EN LAS ENTREVISTAS DE LOS CANDIDATOS PARA LA CONTRATACION.
- 9.- MANTENER COMUNICACION CLARA, ABIERTA CON TODAS LAS AREAS.

De estas competencias, se explicará a través de este trabajo el contenido de una de ellas en particular, aunque todas las actividades que se realizan en este departamento se relacionan entre sí y con una gran gama de variantes y con otras funciones de la Jefatura de Personal.

Esta responsabilidad específica se describe como:

" IMPLANTAR METODOS DE EVALUACIONES PSICOMETRICOS DEPENDIENDO DE LOS PUESTOS, TANTO EN HABILIDADES MANUALES, NUMERICAS, DE INTELIGENCIA Y POTENCIAL DE DESARROLLO."(17)

II.1.3. METODOLOGIA

Esta competencia se me asignó al ingresar al Grupo, y al no tener experiencia en el ámbito empresarial me avoqué a conocer los procedimientos que en él se tenían, encontrando que no se aplicaba ningún tipo de prueba que permitiera evaluar psicológicamente a los aspirantes a cubrir algún puesto vacante, y en los expedientes del personal ya contratado se tenía la misma carencia.

Por lo que retomé las aportaciones del área psicológica del plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía, y comencé a evaluar el coeficiente intelectual de los candidatos por medio de la prueba de matrices progresivas de J.C. Raven y el test de fichas de Domino.

Posteriormente encontré un libro que analiza las pruebas que se emplean en la selección de personal, en donde su autor manifiesta lo siguiente: " Los test están de moda y a medida que se asciende en la escala profesional, la perspectiva de enfrentarse a uno de ellos es cada vez mayor. Este libro le explicará todo lo que siempre ha querido saber acerca de los test y nunca se ha atrevido a preguntar" (18).

(17) vid supra p. 22

(18) cfr. AZZOPARDI, Guilles., Los test de selección de personal., p. 7

Así, el autor analiza los test que más se aplican en el ámbito laboral para evaluar la inteligencia y la personalidad de los candidatos, ofreciendo de forma genérica los contenidos, las instrucciones y sugerencias para que el examinado presente un perfil adecuado al contestar cada una de estas pruebas.

Sin eliminar la confidencialidad que se requiere y sin soslayar la importancia de que se empleen por personal capacitado con formación psicológica.

Esto me permitía comprender que existían grandes probabilidades de que los candidatos tengan conocimiento previo de los pruebas que se les aplicarán en un momento determinado, y después de realizar unas 50 evaluaciones pude constatar que el autor del libro tenía razón al afirmar que los test están de moda, son ampliamente conocidos y por ello pueden presentar resultados manipulados.

Este conocimiento me motivó a sondear en otras Instituciones de la zona geográfica en la que me encuentro, obteniendo como resultado que en la mayoría de ellas se utilizan o se llegaron a utilizar las mismas pruebas (Matrices Progresivas, Dominós, etc.)

Estas organizaciones se enfrentaron a situaciones similares a la mía, porque en ocasiones se carece del apoyo de otras personas en su aplicación y en la interpretación de resultados; lo que conlleva a ver estos instrumentos como aplicaciones rutinarias y monótonas.

Y en lo personal me provocaron pérdidas de tiempo y en ocasiones a descuidar el desarrollo óptimo de todas las actividades de mi área de trabajo, porque, con todas las tareas que tengo que realizar, debo de aprovechar todos los recursos disponibles.

Con esta información se le planteó a la Dirección General del grupo, la necesidad de utilizar alguna otra herramienta que evaluara a los candidatos que se requieren en cada caso en particular, evitando la gran utilización y rigidez de otros exámenes, porque, para efectuar la integración del recurso humano en esta institución, se efectúan inicialmente estas actividades:

- **RECIBIR LA REQUISICION PARA CUBRIR UNA VACANTE DE PERSONAL**
- **DEFINIR PERFIL DE LA VACANTE**
- **RECLUTAR SOLICITANTES**
- **SELECCIONAR ASPIRANTES (con la información de su solicitud, curriculum vitae y entrevista)**
- **EXAMINAR A LOS ASPIRANTES PARA DEFINIR CANDIDATOS**

Estas tareas se pueden realizar en un solo día o momento determinado, si es que se tienen todos los elementos necesarios, y si no, se efectuarán en distintos tiempos u ocasiones; dependiendo del puesto y de la Persona que busca ocuparlo; de acuerdo a las diferentes funciones que existen en la empresa y a sus características específicas, se requiere encontrar a una Individualidad concreta que satisfaga estos lineamientos específicos.

Una vez que la persona ha sido evaluada por medio de las pruebas y las entrevistas respectivas se puede continuar con el proceso de Integración.

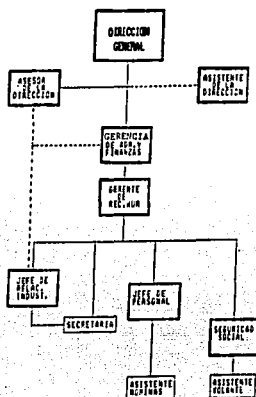
Por ello, resulta de gran importancia el instrumentar un método de evaluación psicométrico dependiente de los puestos que se tienen en el Grupo, obteniendo respuesta en la aplicación del examen conocido como los colores de Max Lüscher, el que después de aprender su mecánica, se comenzó a utilizar en el grupo como forma de evaluación.

II.1.5. Recursos con los que se cuenta

Para efectuar estas actividades o esta metodología se cuenta con los siguientes recursos.

II.1.5.1. Recursos Formales

Relaciones Industriales se localiza dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, y se relaciona con la institución, de acuerdo al siguiente organigrama (20):



Como se observa, esta Jefatura le reporta tanto al Gerente de Recursos Humanos de forma directa, como a la Dirección General, empleando al asesor como canal de comunicación. Debido a esta relación cuenta con el apoyo directo de Autoridades de la Empresa para cumplir con los diferentes objetivos, los que se derivan de cada una de sus responsabilidades, y por esto tiene acceso directo a la normativa general del Grupo en la que puede:

- Diseñar descripciones y perfiles de puestos.
- Estructurar los manuales de inducción o bienvenida.
- Editar reglamentos generales.
- Implantar procedimientos.
- Formar equipos de trabajo.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Efectuar el proceso de capacitación.
- Evaluar el desempeño.
- Configurar formatos para solicitudes de empleo.
- Realizar inventarios de recursos humanos, etc.

Esto se logra con la colaboración de los integrantes de la Gerencia, los que conforman los:

II.1.5.2. Recursos Humanos

Como se observo en el organigrama (21), en esta área se tienen estos puestos:

(21) vid supra p. 26

- ⇒ **1 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**
- ⇒ **1 JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES**
- ⇒ **1 JEFE DE PERSONAL**
- ⇒ **1 AUXILIAR DE SEGURIDAD SOCIAL**
- ⇒ **1 SECRETARIA**
- ⇒ **2 AUXILIARES DE DEPARTAMENTO**

Relaciones Industriales cuenta con el apoyo indirecto de una secretaria y de los auxiliares de la Gerencia, y de forma directa tanto en la planeación, realización y evaluación de estas actividades sólo existe el titular del área.

Él es responsable de los procedimientos anteriormente descritos; cuenta con el apoyo de:

II.1.5.3. RECURSOS MATERIALES

En ellos se cuenta con los siguientes facilitadores didácticos.

- **PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS.**
- **PROYECTOR DE ACETATOS**
- **PROYECTOR DE PELICULAS DE 16mm**
- **TELEVISION A COLOR**
- **VIDEOCASETERA**
- **REGRESADORA DE VIDEOCASETS**
- **GRABADORA Y REPRODUCTORA DE AUDIOCASETS**
- **DOS PANTALLAS PORTATILES PARA PROYECCION**
- **UN PIZARRON**
- **UN ROTAFOLIOS**
- **PAPELERIA E INSUMOS EN GENERAL PARA ESTOS RECURSOS**

Para llevar a cabo las diversas tareas cuenta con las siguientes instalaciones:

- DOS PRIVADOS
- AULA DE CAPACITACION
- UN AULA DE USOS MULTIPLES
- SILLAS

Tambien cuenta con recursos tecnológicos como:

- UNA COMPUTADORA PERSONAL
- DOS IMPRESORAS
- DIVERSOS PROGRAMAS DE COMPUTO
- CONSUMIBLES

En aspecto logístico se cuenta con el apoyo de otros departamentos, los que le proporcionan:

- MESAS
- SERVICIO DE CAFETERIA
- MIMEOGRAFO
- ENGARGOLADORA
- FOTOCOPIADORA
- SISTEMAS DE COMPUTO

Para solventar la inversión económica y los gastos que se originan en este departamento en general y en sus actividades en particular, no se cuenta con un presupuesto previamente establecido, se debe de solicitar autorización por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas, presentando cotizaciones y presupuestos por cada tarea o proyecto a realizar.

Con esto se da por terminada la descripción de la Empresa y de las actividades que se realizan en la Jefatura de Relaciones Industriales, a continuación se presentará el análisis y la síntesis que se siguieron para valorar el desarrollo de sus actividades.

II.2. Valoración Crítica del Trabajo.

II.2.1. Problemas o situaciones a los que se responde

La problemática a la que se le pretende dar solución, reside en los pasos que se siguieron para **“IMPLANTAR METODOS DE EVALUACIONES PSICOMETRICOS DEPENDIENDO DE LOS PUESTOS, TANTO EN HABILIDADES MANUALES, NUMERICAS, DE INTELIGENCIA Y POTENCIAL DE DESARROLLO.”**(22)

Y así, ofrecer un servicio a las 250 personas que integran al Grupo en sus diversas localidades, distribuidas en el Distrito Federal, Nezahualcoyotl, Tianepantla, Puebla, Guadalajara y Monterrey.

Para efectuar esto, realice un procedimiento en particular, y dio como resultado el que se aplicara la prueba de los colores de Max Lüscher (23) dentro de la empresa; este examen, de forma sintética se desarrolla de la siguiente forma:

- a. Se presentan al frente del candidato, ocho tarjetas de colores.
- b. El examinado los discrimina de mayor a menor agrado.
- c. Se anota la secuencia en la que fueron seleccionados.
- d. Después de transcurrido un tiempo se repite el ejercicio.
- e. Posteriormente se efectúa la interpretación de los resultados.

(22) vid supra p.23

(23) vid supra p.25

Al utilizarlo se me presentó la vía de solución a esta problemática, por que:

" La versión reducida del test señala los aspectos clave de la personalidad y las zonas donde existe tensión psicológica y fisiológica(...)

La persona a la que se administra el test selecciona los colores por orden de preferencia decreciente. El color que le gusta más y que ubica en primer lugar, es aquel por el que tiene mayor preferencia. El último que elige, y que ubica en el octavo lugar, es aquel por el que siente la mayor aversión (o menor preferencia).

La actitud es de clara preferencia al comienzo de la hilera, continuando con un dominio que es todavía de preferencia pero no tan marcada; le sigue una zona que se considera como *indiferente* , y termina la fila con lo que es de clara aversión o rechazo.(24)

El test es considerado como utilizable para analizar características de la personalidad, por profesionales de la conducta, de la educación, de la salud, orientación matrimonial y criminólogos.(25)

Todo esto se efectúa en aproximadamente 15 minutos, incluyendo la elaboración del reporte escrito; lo que la convierte en una de las pruebas más rápidas de realizar, empleando estos datos como indicadores para efectos de selección de las personas, y como alternativa de información para otros procesos de la integración de recursos humanos.

(24) *cfr.* LÜSCHER, MAX., Test de los colores, p 11-27

(25) *idem*

Por consiguiente soluciona el problema de la "IMPLANTACION" (26), pero ¿se está haciendo correctamente? ¿estoy aprovechando mi preparación como profesional de la educación? ¿se hace de forma sistematizada?

Para responder a estas interrogantes es necesario utilizar las aportaciones de la investigación y de la psicometría como ejes para analizar la información anteriormente expresada.

INVESTIGACIÓN

Se utilizarán los conceptos que aporta la investigación en las llamadas ciencias sociales, porque no se observa un fenómeno biológico, físico o químico, si no de un hecho en donde intervienen personas, lo que lo convierte en un hecho eminentemente social.

Si nos referimos al termino investigación, de forma implícita se trae a colación el contenido del método científico, el método en un sentido filosófico " está constituido por el conjunto de operaciones intelectuales por las que una disciplina trata de alcanzar las verdades que persigue, las demuestra y las verifica." (27)

Al conjunto de operaciones que se siguen para llegar a un resultado, se le conoce con el término " proceso"; de acuerdo al resultado que se quiere alcanzar se aplicará un método o proceso determinado.

(26) vid supra p. 23

(27) SANTIAGO, HERNANDEZ, H., et. al. Detección de los procesos psicológicos aplicados, p. 370

En la búsqueda de respuestas en donde el hombre interviene, "las ciencias sociales en general se han considerado como NOMOTÉTICAS , porque estudian el aspecto general regular y repetitivo de los fenómenos, y que pueden, si no enunciar leyes, al menos generalizar, y a veces, preveer. Sin embargo, toda ciencia reviste igualmente un aspecto IDIOGRÁFICO, es decir, supone el estudio de cierto número de hechos particulares."(28)

Se entiende por Nomotético lo que hace referencia a lo universal, o al tipo de proceso intelectual o científico que va de lo general a lo particular denominado como deducción; y por Idiográfico se presenta lo que va de lo individual o particular a lo general, conocido esto como inducción.

La deducción tiene como problema principal el de lograr la particularización objetiva de aquello que ya está determinado de forma general, para conseguir esto es necesario analizar procesos concretos, descubriendo en ellos las características peculiares que son comunes en todos los casos.

A su vez, la inducción busca generalizar lo que ya se encuentra determinado en un nivel particular, descubriendo diferentes procesos de relación entre estas individualidades, y como son estos nexos de unión; o dicho de otra forma, en que coinciden estos procesos, tomando un número suficientemente grande de particularidades, de los que se quitarán los aspectos que no son comunes, concentrando toda la atención en los que de una forma concreta sí lo son.

A simple vista parece que uno y otro método son totalmente opuestos, pero en su interior se unen en un proceso en el que la inducción tiende a la deducción y la deducción se enriquece con la inducción.

(28) *cfr.* GRAWITZ, M. Métodos y técnicas de las ciencias sociales tomo I., p. 15

De acuerdo a esto, el tipo de proceso intelectual o metodología que realicé para llegar a la utilización del test de Lüscher es de tipo inductivo, porque se pretende que, a partir de las especificaciones contenidas en el perfil y descripción de un puesto, se encuentren a Personas que presenten esas mismas características, y aunque en otros lugares reciben el mismo título, no realizan de forma idéntica las tareas que se presentan en cada uno de ellos.

Así, en un puesto determinado se pretende que TODOS los candidatos que buscan ocuparlo tengan las cualidades que se requieren, partiendo de lo particular para llegar a una generalidad.

Pero para realizar una investigación con este mismo método, es necesario reconocer dos aspectos fundamentales que le apoyan para conseguir sus objetivos, estos son:

- La determinación de la muestra
- Considerar las medidas estadísticas que se emplearán." (29)

Para considerar la muestra se requiere visualizar que es lo que se pretende obtener, la situación geográfica, el número de casos a considerar, que es lo que resulta "representativo" etc.

Para conocer qué prueba se podría "implantar", decidí investigar con personas del área de Recursos Humanos de otras Empresas, detectando que de 25 de ellas, en las 25 se emplearon en un momento determinado las mismas pruebas que en el Grupo, siendo esta mi muestra para obtener la información que requería.

(29) cfr. ARIAS GALICIA, F., Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, p. 77

La utilización de una herramienta estadística le compete a la llamada "estadística inferencial", la que permite obtener datos que dan confiabilidad a la información obtenida. Y en el caso concreto del problema planteado, los datos se obtuvieron al cuestionar telefónicamente al encargado del área de Recursos Humanos de cada Empresa, si utilizaban la prueba de Raven o la de Dominós y anotando los resultados.

Este cuestionamiento es válido, porque "toda investigación obliga a hacer preguntas, a emitir hipótesis, a recoger informaciones y obtener respuestas." (30) En este sentido, a la forma como se planteo la pregunta a las Empresas podría considerarse como encuesta, la "encuesta supone la búsqueda de informaciones orales, correlacionándose los elementos controlados, observándolos, analizándolos y explicándolos;"(31) y en su sentido científico la encuesta busca cuantificar las informaciones halladas.

Considero suficiente la información que nos proporciona la teoría de la investigación, ya que en ella " la propia naturaleza de las informaciones que se recogen para lograr nuestro objetivo, determina los medios empleados para efectuarla"(32).

Así, los resultados de la investigación presentaron un resultado válido para mí en el momento que se requirió, pero de acuerdo a la determinación de mi muestra existe la necesidad de aumentar el número de Empresas cuestionadas para que la información sea representativa, porque de 1000 Instituciones que existen en la delegación Iztacalco, un número 25 equivale a un porcentaje mínimo (2.5%) y por eso mismo no efectúe inferencias estadísticas para procesar la información, además de no considerar otras alternativas y variables de respuesta en el cuestionamiento planteado.

(30) SANTIAGO, HERNANDEZ, H., et al, *op.cit.* p. 370

(31) *ibidem* p. 372

(32) *ibidem* p. 374

Terminado este análisis se procede con el otro eje.

PSICOMETRIA

Se pretende profundizar en la utilización de las pruebas de evaluación psicológica en general y en el test de los colores en particular, sin intentar cuestionar el trabajo de su autor en el diseño, aplicación y difusión de su obra.

"Se denomina psicometría al conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre el comportamiento psíquico."(33) La psicometría engloba tanto a las pruebas en sí, que se diseñan para obtener información psicológica como a las herramientas complementarias.

Tomando como partida esta comprensión considero necesario aclarar el término test, que "es una palabra inglesa que significa *prueba* y que se deriva del latín *Testis*, y que sirve para designar una modalidad de exploración en el campo científico, técnico y en el psicológico."(34) Por ello es correcto referirnos a una prueba psicológica con este término, aquí se empleará indistintamente para referirnos tanto a la prueba de Lüscher como a pruebas de otros autores.

Para poder diseñar un test, que analice la multiplicidad de rasgos que ofrece la persona, se deben de cubrir ciertos parámetros, los que en su estricto sentido son estudiados y aprobados por la propia psicometría, estos lineamientos se describen a continuación.

(33) cf. CERDA, Enrique., Psicometría General., p 1

(34) ibidem p.3

Los "test psicológicos están compuestos por una serie de ítems" (35) (cada ítem es uno de los elementos de los que se conforma el test).

En el caso del test de Lüscher, las tarjetas de colores y las 56 posibilidades de agruparlas en pares serían los ítems de la prueba, al igual que las diferentes posibilidades de acomodar una tarjeta en una posición determinada.

Las necesidades, valores, intereses, aspiraciones, estabilidad emocional, etc. que pretende evaluar la versión reducida del test son agrupados de acuerdo a 8 colores, estos colores tienen un significado, el que se configura de la siguiente manera:

- PROFUNDIDAD DE SENTIMIENTO, CALIDAD
- CONSTANCIA DE VOLUNTAD, PRODUCTIVIDAD
- FUERZA DE VOLUNTAD, EMPUJE
- ESPONTANEIDAD, PERSUASION
- IDENTIFICACION, CREATIVIDAD
- VIGOR, SENSITIVIDAD
- NEUTRALIDAD, PARTICIPACION
- RENUNCIACION

De esta manera contiene el primer parámetro para poder ser considerado como prueba psicológica; y cualquier test, como instrumento de medida tiene que tener confiabilidad y validez.

(35) *ibidem* p. 119

"La confiabilidad o fiabilidad" (36) de un test, se da cuando al aplicarlo dos o más veces a un mismo individuo o grupo de individuos en circunstancias similares se obtienen resultados análogos. Como ejemplos de estos métodos se tienen:

⇒ **TEST-RETEST**

⇒ **SERIES PARALELAS**

⇒ **DIVISION EN DOS MITADES**

Estos procesos presentan ventajas y desventajas, su utilización depende de las propias características del test.

El test de los colores debe de ser aplicado 2 veces, con un tiempo mínimo entre aplicaciones de 5 minutos; por lo que emplea la técnica del test--retest por medio del cual se obtiene información sobre la estabilidad de las respuestas y de los elementos necesarios para efectuar correctamente el procedimiento de evaluación e interpretación de la prueba.

(36) cfr. CERDA, Enrique op.cit. p. 119

La "validez" (37) se obtiene cuando realmente mide lo que se pretendía medir; esta validez no está en función de él mismo si no en el uso que se le está dando y al que va a destinarse, distinguiéndose 5 tipos de validez en un test, los que son:

⇒ **VALIDEZ DE CONTENIDO**

⇒ **VALIDEZ PREDICTIVA**

⇒ **VALIDEZ CONCURRENTE**

⇒ **HIPOTESIS DE TRABAJO**

⇒ **VALIDEZ FACTORIAL**

Para determinar qué "método de trabajo se empleará para validar el test es necesario considerar el tipo de test y su contenido"(38)

En su manual de aplicación o interpretación no se obtiene información sobre qué tipo de método se utilizó para validarlo, aunque en su contenido se dan ejemplos de utilización como en el caso de los médicos que lo emplean como predictor de enfermedades.

(37) *idem*

(38) *ibidem* p. 120

Ante esta falta de datos, es necesario considerar que las primeras aplicaciones psicométricas estuvieron muy ligadas a la psicología experimental, y posteriormente se extendieron al campo de la psicología diferencial; iniciándose esto con "Weber en el año de 1840, con la publicación de los resultados de sus trabajos sobre las relaciones entre estímulos y respuestas sensoriales"(39) y continúa desarrollándose en nuestros días.

El test de Lüscher, relacionándose con estos trabajos y como su nombre lo indica, utiliza la percepción del color (estímulo), ésta es la capacidad de recibir y discriminar entre las luces su composición de longitud de onda; por la visión, que es el "sistema sensorial predominante en el Hombre"(40) se perciben las diferentes gamas de colores.

El color se percibe por la vista "la que emplea dos métodos para codificar la calidad de los estímulos o color. El primero llamado TRICROMATICO lo emplean los fotorreceptores, en donde al existir tres tipos de conos y cada uno de ellos con sensibilidad máxima a una banda particular de longitudes de onda.

Estos tres conos son sensibles al azul, al verde y al rojo, los que pasan información a las células Ganglionares y de ahí al Núcleo Geniculado Lateral, en donde, por sus distintas capas de células se envían los impulsos al cerebro en donde se procesan"(41).

Estos colores, sus combinaciones, e inclusive su ausencia, producen efectos (respuestas) fisiológicos en el ser humano y le conducen a reaccionar ante ellos, como se explica a través de la psicología funcional; y en este sentido Lüscher fundamenta su teoría de la siguiente manera:

(39) cfr. CERDA Enrique op. cit., p. 1

(40) cfr. SCHIFFMAN, Harvey., La percepción sensorial., p. 181

(41) cfr. BROWN S. Thomas., Psicología fisiológica., p. 123

"Los experimentos en los que se pidió a los sujetos que miraran un rojo psicológicamente puro por determinados periodos demostraron que este color tiene un efecto estimulante decisivo en el sistema nervioso: aumenta la presión sanguínea y la aceleración del ritmo respiratorio y cardiaco. El rojo es, pues, excitante por su efecto sobre el sistema nervioso, en especial, sobre el simpático del sistema autónomo.

En una exposición similar a un azul psicológicamente puro produce el efecto contrario: la presión sanguínea baja y se reduce el ritmo respiratorio y cardiaco. El azul oscuro es, pues, un sedante por sus efectos y opera, en especial, mediante el parasimpático del sistema nervioso autónomo".(42)

Lúsher aplica esta información para el desarrollo de su test, por lo que puede considerarse al método de validez de contenido o a la validez predictiva como los utilizados por su autor, por que no presenta relaciones de tipo numérico que avalen sus experimentos y resultados, al menos en el manual de aplicación del test de la primera serie.

Aunque con la aparición paulatina de herramientas matemáticas cada vez más refinadas sobre el cálculo de probabilidades y con el desarrollo de las computadoras personales que se conocen actualmente, sus inferencias estadísticas serían más complejas y más exactas, lo que permitiría que su información se presentará de una forma más sistematizada.

El test es considerado como test de personalidad, porque "mide las características de la personalidad propiamente dichas, como por ejemplo, la estabilidad emocional, la sociabilidad y las actitudes".(43)

(42) cfr. LÜSCHER, Max., Test de los colores, p. 15-16

(43) cfr. CERDA, Héctor., op.cit., p. 89

Estos elementos son considerados por el test de los colores, el cual está categorizado como de "preferencias"(44) en él se presentan al sujeto ciertos estímulos y se le pide que señale los que le atraen y prefiere, y elimine o postergue los que le produzcan alguna aversión.

Tomando estos datos, "las aportaciones del test concentran en 4 grupos la información obtenida" (45) ; estos grupos son:

- OBJETIVOS ACTUALES O ESTILO DE TRABAJO
- SITUACION ACTUAL O SITUACION PRESENTE
- RESERVA POR USAR O CONDUCTA INADECUADA
- RECHAZO O CONDUCTA PREOCUPANTE

De la combinación de los 5 colores dentro de estos grupos y de la forma de interpretar los resultados, se obtiene la evaluación respectiva, la que se transcribe en un reporte de evaluación que contiene estos mismos parámetros como guías de presentación.

Si se consideran las aportaciones de la psicometría y de la psicología fisiológica el test de los colores puede aplicarse en cualquier situación en donde se requiera obtener información del ser humano, contemplada dentro de unos rangos específicos, aunque esta aplicación debe de realizarse con las reservas que se quieran tomar porque no ofrece toda la información por la que se le consideraría como confiable numéricamente hablando.

(44) cfr. REY André., El conocimiento del individuo por los test., p. 225

(45) cfr. LÜSCHER, Max., op. cit., p. 21-23

Pero si se utiliza solamente este criterios matemático o medible, se polarizaría en un sólo aspecto, descuidando la información que sólo puede ser percibida en el trato personal que se tiene en la entrevista, y que no puede ser cuantificada por métodos convencionales.

Con esta información se vislumbra que existen aciertos y errores al efectuar la responsabilidad que dio origen a esta problemática, por que no se efectuó una adaptación del test a los parametros que se tenían que medir inicialmente, sin considerar tampoco los pasos necesarios para utilizar una herramienta en donde el hombre es el sujeto y el objeto, lo que trae consigo que la información que se obtiene sea utilizada únicamente para cubrir un requisito y no para presentar alternativas que permitan "administrar" adecuadamente un recurso, y en este caso un recurso humano.

Se debe estimar, que, para ofrecer una alternativa de solución a este problema, la persona que se enfrente a esta situación tiene una formación profesional como Pedagogo, y por lo tanto, su propuesta deberá de partir de esa preparación académica, pero, ¿qué es la pedagogía?

Etimológicamente la palabra pedagogía "Resulta de la yuxtaposición de dos raíces griegas:

Páis, paidos.

niño

Ágo, agein.

llevar.

De aquí, que la pedagogía se conozca como el dirigir a los niños." (46)

(46) cf. MATTOS DE LUIZ, A., Compendio de didáctica general., p.17

El pedagogo es quien los acompaña por el camino, sin embargo, la pedagogía no es el simple "llevar por" como un simple compañero, sino que, es quien marca el camino a seguir, ofreciendo alternativas para llegar al fin de la vía.

Este sendero es el objeto de la pedagogía y de acuerdo a Planchard está constituido por la "Educación" (47). Así que la pedagogía es:

Ciencia y Arte de la Educación.

Es ciencia porque "sistematiza los conocimientos acumulados sobre el fenómeno educativo, ya sea de manera técnica filosófica o científica ".(48) Empleando para ello métodos particulares.

Es arte porque se realiza con un particular estilo, cada individualidad que es guiada es como un diamante, el que debe de ser pulido de acuerdo a sus propias características para que destelle y descubra toda su brillantez.

El pedagogo o profesional de la educación es quien ejerce este arte y aplica esta ciencia en particular, ofreciendo la orientación necesaria para tomar decisiones en la selección de medios adecuados para llevar a cabo un proceso en donde el hombre conoce y aumenta sus capacidades, logrando así, llegar al deber "ser".

(47) cfr. PLANCHARD, Emile., La pedagogía contemporánea., p.29

(48) cfr. MATTOS DE LUIZ, A., op. cit., p.19

En un medio ambiente laboral a este proceso se le conoce por algunos autores como "adecuación", en donde :

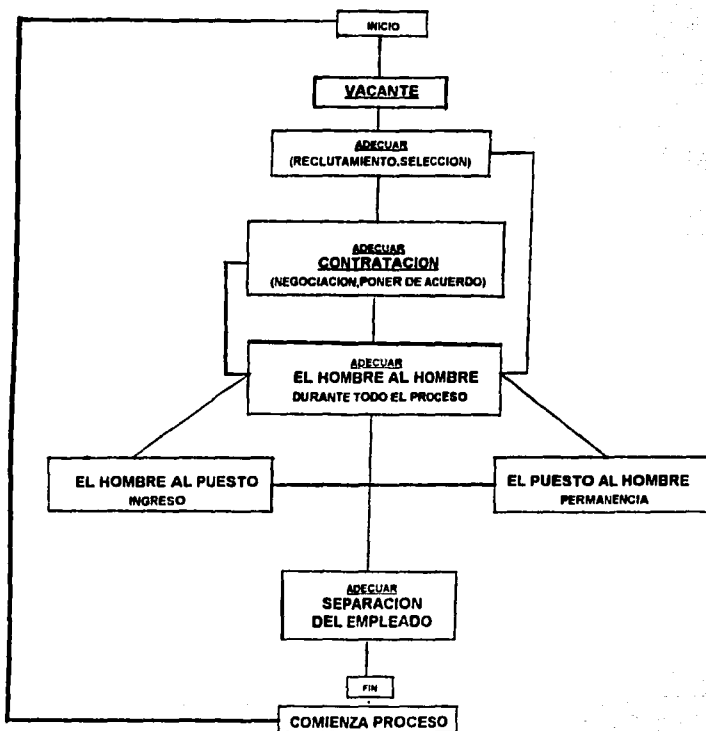
"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente; debe procurarse adaptar o adecuar los hombres a las funciones respetando el axioma que expresa el hombre adecuado para el puesto adecuado. (...)

Puede ocurrir, además, que, en algunos niveles administrativos exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que tiene ante sí una casi infinita gama de posibilidades, dependiendo de su personal capacidad el hacer de su puesto algo más." (49)

Existe además, una relación que en ocasiones no es considerada, y está se da dentro de las personas que se encuentran inmersas en el lugar de trabajo; y es de gran importancia el que también se "adecuen" los hombres entre sí, para poder hacer más accesible el logro de los objetivos de la institución.

El termino adecuación puede contemplarse de acuerdo al siguiente esquema :

(49) *cf.* REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p. 257



Se puede observar en este esquema que, intervienen los elementos de la llamada integración de recursos humanos (50) y al emplear los lineamientos que marca uno de ellos, se logra que "todo elemento que ingresa a una empresa, reciba un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posee, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él, pudiendo ser de un orden teórico, práctico o actitudinal"(51), entendiéndose a este proceso como CAPACITACIÓN, y al referirse a la mejora humana en cualquiera de sus características, se ofrece la fundamentación básica por lo que la alternativa que se ofrezca, reciba el nombre de:

PROPUESTA PEDAGOGICA

El pedagogo ofrece una alternativa de aplicación a la "integración de recursos humanos", porque para él esto implica una tarea educativa, incide en un proceso "exclusivamente humano, intencional, intercomunicativo y espiritual, en virtud del cual se realizarán con mayor plenitud la instrucción, la personalización, la socialización y la moralización del hombre".(52), esto engloba al concepto de EDUCACIÓN.

El encontrar la forma de que el hombre proporcione lo mejor de sí, y esté en armonía con lo que recibe de su medio ambiente laboral, es parte de los objetivos que busca "la administración de los recursos humanos." (53), ya sea que se entienda a esta búsqueda, con el nombre de educación dentro de un ámbito laboral o como capacitación; con uno u otro nombre, este proceso se origina al saber, al identificar *cuales son las necesidades que en el hombre hay que satisfacer* ; a esto debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa o capacitación.

(50) vid supra., p. 20

(51) cf. REYES PONCE, Agustín op. cit., p. 265

(52) cf. FERMOSE, Paciano teoría de la educación., p. 162

(53) vid supra., p. 17

Específicamente, en el trabajo se debe considerar, el puesto que ocupa cada persona en la organización porque con él se determina lo que cada hombre concreto debe hacer y debe tener para ocuparlo convirtiéndose en una "unidad de trabajo específica e impersonal", (54) porque el puesto no se refiere a las personas que lo ocupan, sino a lo que ofrecerá para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Por ello, aunque en este trabajo se trate específicamente una responsabilidad, a la que puede no asignarse una relación inicial con el objetivo concreto del pedagogo (formar hombres), y para realizarla se utiliza la psicometría, ella ofrece las alternativas para considerar las características de la persona que aspira ocupar el puesto que está vacante, porque con él se inicia la búsqueda de los que lo pueden cubrir.

Esta búsqueda origina la aplicación de exámenes, por los que se conocerá de forma profunda las características que cada individuo posee, y su comparación con las tareas que debe de realizar, empleando una o varias pruebas, para obtener la información que se requiere para confrontar la realidad del candidato, con la estructura idea del puesto, y así, integrarlo adecuadamente a la institución.

Esta comparación entre el ser y el deber ser, se lleva a cabo al emplear "una descripción del puesto, o sea, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, donde se enuncia lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia, distinguiéndose como parámetros de información lo siguiente:

(54) cfr. REYES PONCE, Agustín., op.cit., p.241

- TITULO DEL PUESTO
- JERARQUIA
- UBICACION
- ACTIVIDADES GENERALES
- TAREAS ESPECIFICAS
- PERMANENTES
- PERIODICAS
- EVENTUALES
- TIEMPO QUE SE OCUPA EN EFECTUARLAS
- HABILIDADES
- ESFUERZOS QUE DEBE REALIZAR, CONDICIONES DE TRABAJO, RIESGOS
- CONOCIMIENTOS
- EXPERIENCIA

Con estos elementos se da una comparación inicial para buscar al candidato que ocupará un puesto vacante en particular, iniciando el proceso de la integración".(55)

Pero, en este análisis esquemático del puesto, no se encuentran consideradas cualidades que la persona debe de poseer para ocupar un puesto; no se determinan los parametros de la "interioridad" del hombre, por ello, si se emplea una herramienta psicométrica para obtener cierta información del aspirante, ésta debe de estar relacionada con el puesto en sí y contener un criterio de evaluación que lo determine, y al mismo tiempo, ofrecer parametros de diferenciación entre lo real y lo ideal, ofreciendo a la persona la alternativa adecuada para que adquiera lo que le hace falta, o medirse en lo que le sobra.

(55) cf. REYES PONCE, Agustín., op.cit. p. 241

Como se explicó anteriormente, la pedagogía como sistematizadora del proceso educativo, se apoya en bases científicas para lograr su objetivo, una de estos medios es la didáctica, que, como "disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la tarea de la enseñanza, orientando e incentivando el aprendizaje" (56) ofrece los parámetros necesarios para efectuar la educación que se da en un ámbito laboral, al cumplir los momentos o ciclos didácticos, mismos que se conocen como:

PLANEACION

REALIZACION

EVALUACION

En la planeación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar, al igual que la forma de llegar a ellos; en la realización se llevan a cabo las tareas, los procedimientos y los actos que se han planeado anteriormente.

En la evaluación se compara el resultado con lo que idealmente debería de haberse logrado, para determinar si es necesario replanear, planear otra alternativa o felicitar por el éxito obtenido.

Estos dos últimos ciclos no son objeto de este trabajo en particular, porque a partir de él se pretende que puedan llevarse a cabo.

(56) cfr. MATTOS, DE LUIZ A., op.cit., p.

OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR:

El objetivo general se presenta en el primer punto del trabajo (58) pero ahora se retoma bajo otro enfoque, por que se pretende incidir en dos aspectos.

El primero es en relación al instrumento de investigación utilizado originalmente para conocer lo que se hacía en otras empresas:

- Diseñar un formato de encuesta que permita recabar información amplia, veraz y actual sobre las herramientas psicométricas que se emplean por las empresas de más de 100 empleados que se encuentran dentro de la demarcación política de la delegación Iztacalco de esta ciudad, y así, decidir de forma más objetiva las herramientas de evaluación que se pueden utilizar con mayores parámetros de validez dentro del grupo.

El segundo se encuentra inmerso en la aplicación del test de Lúscher como herramienta psicométrica:

- Diseñar una descripción de puesto que involucre tanto sus aspectos normales como las características de la personalidad que se requieren para ocupar una posición determinada dentro del grupo, de acuerdo a la información que se obtiene por el test de los colores.
- Emplear la información obtenida para comparar los aspectos reales con los parámetros ideales de los puestos, como fuente de detección de las necesidades de capacitación de los integrantes del grupo.

(58) vid supra., p. 3

CONTENIDO QUE SE UTILIZARA:

Como Herramienta de investigación se presenta una encuesta, misma que se presentará a los ejecutivos de las empresas contactadas, y la información obtenida se procesará estadísticamente cuando se haya recibido el total de las encuestas enviadas. (esta encuesta se encuentran en el anexo)

Se utilizarán los parametros de presentación que se ofrecieron en la descripción de puesto (59) y las características que Lüscher busca identificar por medio de su test, y este formato se presenta de igual forma en el anexo:

PROCEDIMIENTO A UTILIZAR:**Investigación:**

Se contactará con la Asociación de Industriales en la que el Grupo y otras 500 empresas se encuentran inscritas, para que, por medio suyo se entreguen las encuestas a las personas adecuadas, efectuando contactos telefónicos o personales, con quienes sea necesario.

Posteriormente se analizará la información recopilada y cuyos resultados se ofrecerán a la Dirección de esta institución y a cualquiera que la requiera.

Respetando la confidencialidad de los datos ofrecidos.

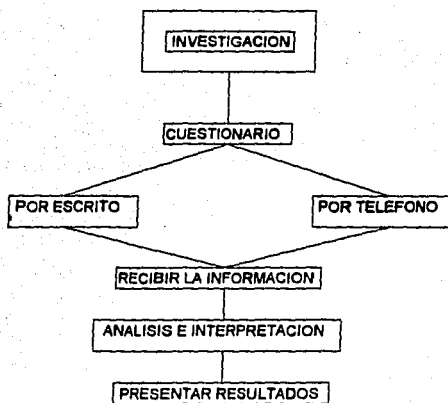
(59) vid supra., p. 49

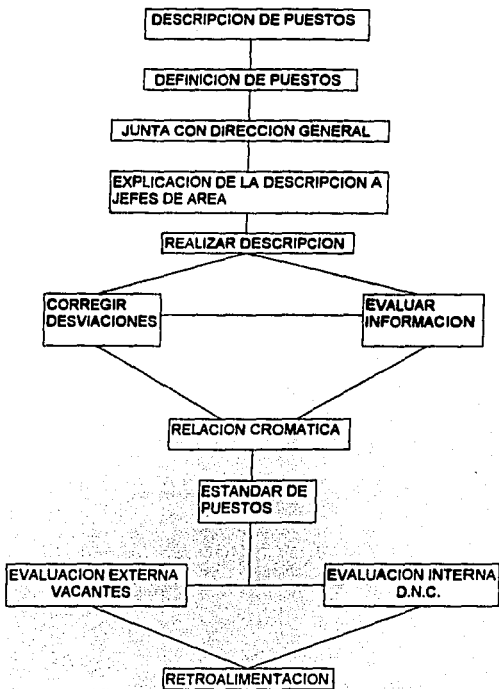
Descripción de puesto:

- Se definirán los puestos que se encuentran en cada área de la Empresa.
- Realizar una junta informativa con la Dirección general de la empresa.
- Efectuar una reunión de trabajo con los jefes de cada departamento, para explicarles el objetivo que se pretende alcanzar, y el procedimiento para contestar la descripción, efectuando ejercicios para su total comprensión.
- Por medio de juntas de trabajo o de forma individual, se realizarán las descripciones de toda la organización.
- Evaluar la información recibida para detectar cualquier desviación.
- Determinar la relación cromática por puesto
- Se examinará a las personas que actualmente se encuentran en los puestos, efectuando una estandarización de la descripción de los puestos, y una detección de necesidades de educación o capacitación.
- Evaluar los resultados y ofrecer alternativas de solución.
- Aplicar el test de Lüscher cuando exista un puesto vacante, o las pruebas que determine la dirección general del grupo, de acuerdo a la información obtenida.

Para clarificar este procedimiento se presentan los siguientes esquemas:

INVESTIGACION



DESCRIPCION DE PUESTOS

RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA:

En ambas propuestas se emplearan los recursos descritos en el presente trabajo(60)

EL TIEMPO QUE SE LLEVARA :

Se empleará la jornada laboral que se tiene en esta institución, estimando un tiempo de 20 días para realizar la encuesta, y su procesamiento, y de 30 días a partir de la aprobación por parte de la Dirección general de la propuesta de la esquematización de los puestos.

Compartiendo parte de este tiempo para las dos actividades.

LUGAR DE APLICACION:

La encuesta se efectuará en las Empresas que conforman a la zona de la delegación política de Iztacalco.

La descripción se realizará en las instalaciones de las empresas del grupo que se localizan en la ciudad de México D.F.

PERSONAS A LAS QUE SE DIRIGIRA:

El instrumento de investigación se ofrecerá a las personas que efectúen el proceso de evaluación de los candidatos, o integrantes de cada una de sus empresas.

(60) vid supra., p. 26-29

La descripción será aplicada por cada uno de los miembros de la empresa, y a cada uno de los puestos que en ella existen.

El contenido de la propuesta y su relación con el saber humano, hacen necesaria presentar el siguiente punto.

II.3. Reflexiones sobre la disciplina en la que se inscribe la práctica profesional

El ser humano, al ser "objetivamente alguien se distingue de los otros seres del mundo visible, constituyéndose, como persona individual de naturaleza racional, él aunque similar a los animales en algunos procesos bio-fisiológicos y en su constitución corporal, se distingue radicalmente de ellos porque en su racionalidad posee interioridad y una vida espiritual por la cual es persona" (81), y como tal forma parte del mundo exterior, de una forma que le es propia; como sujeto definido comunica estrechamente con el mundo (exterior) y se introduce en él radicalmente por sus procesos interiores.

Aunque esta conexión se inicia en el plano físico y sensorial, pero la persona no sólo percibe el exterior y reacciona frente a él de una manera natural sino que en toda su actitud tiende a afirmarse a sí mismo, a afirmar su propio yo.

Su esencia humana comprende la autodeterminación, basada en la reflexión que se manifiesta en el hecho de que el hombre, al actuar, elige lo que quiere hacer, respetando de esta manera su incomunicabilidad, ya que nadie puede reemplazar su acto voluntario por el de otro. Esto produce que las personas se interrelacionen con sus iguales para satisfacer sus necesidades.

(81) cfr. WOJTYLA Karol., Amor y responsabilidad., p.13-18

Por medio del trabajo organizado se obtiene satisfacción a muchas de esas necesidades, y es en la empresa donde las personas se concentran para el logro de sus objetivos, por ello el pedagogo se presenta en ese ámbito laboral como unificador de objetivos de realización personal e institucional.

La propia naturaleza del ser humano ofrece una característica particular, que le permite encontrar su camino, su fin último como persona, esta es la educabilidad "capacidad o cualidad específicamente humana que le permite recibir influencias y al reaccionar ante ellas se elaboran nuevas estructuras espirituales, que le personalizan y socializan". (62)

Al incidir en esta cualidad, el pedagogo efectúa su tarea, conducir a las personas a su perfeccionamiento integral, a unir el exterior con su interior, en educarlo, en acompañarlo hacia su fin último.

Así, en esta interacción de personas la función que realiza este profesional se denomina como DOCENCIA, porque en ella se vislumbra el deber ser de la persona, el objetivo al que quiere llegar; se tiene a la realidad concreta que presenta el ser del hombre, como es en este momento, y de acuerdo a un método, un procedimiento (que es sistematizado por la pedagogía como ciencia y arte de la educación) plantea las posibles acciones que se pueden tomar para que estos dos polos (ser y deber ser) se unan en un momento determinado (proceso educativo), pero inacabable como lo es el ser humano.

(62) cf. FERMOSO Paciano., op. cit., p. 191

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Las herramientas que se emplearán en esta educación serán tan distintas como las personas con las que tendrá contacto, por ello es conveniente elegir una que ofrezca las mismas posibilidades para todos, pero que respete las características individuales que dan origen a esa distinción.

Por ello la investigación permite encontrar todos los elementos que se requieren para que el ser humano encuentre la forma de convertir sus debilidades en fortalezas, y al ir descubriendo lo que él es en el mundo puede satisfacer todas sus necesidades, y el perfeccionamiento o mejora personal es una de ellas.

Así que, al utilizar las aportaciones de la psicología es posible obtener la información necesaria para conducir a un hombre por su camino, porque los mismos parámetros que se emplean en el conocimiento de un hombre se usarán en otro y otros, los datos serán los mismos en su contenido, pero distintos en su procesamiento porque se dieron por personas distintas.

Así, el proceso educativo se enriquece y se perfecciona, porque no sólo se podrá observar lo que el hombre es, sino que se descubre el "interior del hombre", llegando a lo que lo constituye como persona.

La Didáctica por la normatividad que le da al proceso educativo, ofrece a su vez esa misma generalidad, el sendero que lleva a la plenitud estará "señalizado" y esas marcas tendrán un significado universal, pero podrán adecuarse a cada persona en particular, se adecuarán al "lenguaje particular" de cada momento educativo, a la forma de "ser" de cada uno de sus actores.

Porque el hecho educativo es igual siempre, existe una persona que ayuda en el proceso, que hace posible ver el contenido de la propia educación, y hay un hombre que se guía y conduce, estos tres elementos se unen entre sí, como en este esquema:



En el las letra equivalen al Contenido, al Educador y al Educando.

Lo que es distinto, es el momento en el que estas relaciones se dan; se difiere en la situación educativa concreta, y en este caso su situación particular será dentro del medio ambiente laboral.

Para unificar estas aportaciones es necesario profundizar en el saber humano, y a la vez perfeccionarse como hombre y como profesionalista, ofrecer un camino recto, y esto se logra investigando profundizando en nosotros mismos y en los demás, porque "todo lo que se encuentra naturalmente en el hombre constituye para los educadores la materia que su amor ha de formar"(63)

(63) cfr. WOJTYLA Karol., op. cit., p. 40

III. Corolario

III.1. Evaluación del trabajo

El trabajo que se ha desempeñado en el grupo ha tratado de ofrecer una alternativa de solución a un problema en particular, y por el mismo cúmulo de actividades que se realizan condujo al olvido de los elementos básicos que deben de considerarse antes de llevar a cabo una tarea en donde se encuentra el ser humano como actor de situaciones y objeto de sus resultados, refiriéndose por ello a la planeación.

Se utilizó una herramienta sin efectuar los pasos necesarios para su aplicación, y obtener los resultados apropiados, pero, a pesar de su falta de planeación ofreció una alternativa de solución cuyos resultados han servido para reconocer la labor del pedagogo como buscador de vías por las cuales el hombre perfecciona y es perfeccionado, dentro de una perspectiva empresarial.

En donde sus integrantes han reconocido el papel que tienen dentro de la labor educativa.

III. 2. Aparato crítico

El presente trabajo me ha ofrecido un reencuentro con mi formación profesional y a través de él propongo una alternativa más, para conocer desde otro punto de vista lo que es el hombre, y lo que se puede hacer por él, empleando la aportación psicológica de un persona que nos ha recordado que en la naturaleza, en el entorno y en su percepción por nuestros sentidos se encuentra una vía de conocimiento por la cual se puede lograr una concepción más rica de lo que somos y llegar más fácilmente a lo que queremos ser.

En su mismo alcance se encuentra su limitación, se trabaja con personas y ellas al poseer una capacidad de elección en la que pueden decidir por algo en concreto o no hacerlo, y en este caso una prueba no agota todas las posibilidades, no acaba con el infinito poder del hombre de hacerse cada día.

El objetivo que se pretendía alcanzar se ha cumplido, aunque si se quiere llegar a obtener toda la información que el hombre posee, empleando pruebas psicométricas, se deben de utilizar una por cada rasgo en particular que se desea conocer, y entonces ¿cuándo se contrataría a alguien para trabajar?

ANEXO 1

CON EL OBJETO DE EFECTUAR UNA INVESTIGACION DE TIPO ACADEMICO, LE SOLICITAMOS SU COLABORACION PARA OBTENER LA SIGUIENTE INFORMACION, QUE SE EMPLEARA DE FORMA CONFIDENCIAL, GRACIAS

QUID: PUESTO: _____ No. DE TRABAJADORES: _____		
INFORMACION DEL CANDIDATO		
EDUCACION DE BACHILLER	SI	NO
CURRICULO VITAE		
CONOCIMIENTO PERSONAL DEL CANDIDATO		
ENTREVISTA	SI	NO
QUIEN ENTREVISTA:		
ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO		
CARE DE PERSONAS		
CARE DEL PUESTO		
OBJETIVO		
OBJETIVOS		
OTROS(S) ESPECIFIQUE:		
SE EVALUA AL CANDIDATO AL APLICAR PRUEBAS DE:		
INTELIGENCIA		
HAYEN		
DOMINIO		
TIEMPO BREVA		
OTROS(S) ESPECIFIQUE:		
PERSONALIDAD		
WORKRACH		
TAT		
JANION		
YREITAS		
YI PP CATELL		
MINERIOYA		
OTROS(S) ESPECIFIQUE:		
HABILIDADES, DESTREZAS		
IBOIS		
IBONIOS		
IBONICH		
OTROS(S) ESPECIFIQUE:		
OTRAS:		
WAS		
CLEVEN		
HUBAN BICE		
YAP		
QUIEN LAS APLICA:		
SI		NO
PSICOLOGO		
ICA E		
L. M. T.		
PSICOLOGO		
OTROS(S) ESPECIFIQUE:		
PRESENTACION DE DATOS:		
SI		NO
SE INFORMAN POR ESCRITO DE LOS RESULTADOS		
SE INFORMAN ORALMENTE LOS RESULTADOS		
RETROALIMENTACION:		
SI		NO
EL CANDIDATO CONOCE SUS RESULTADOS		
ESTA INFORMACION SE UTILIZA EN OTRAS AREAS DE R.H.:		
SI		NO
COPIACION		
PLAN DE VIDA Y CARRERA		
INFORMOS E INFORME		
OTROS(S) ESPECIFIQUE:		
COMENTARIOS, SUGERENCIAS, OBSERVACIONES:		

ANEXO 2

EMPRESA: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____ AREA: _____

JEFE INMEDIATO: _____ FIRMA: _____

Para poder determinar el perfil que debe de presentar el ocupante del PUESTO, es necesario que elija por medio de una cruz en todo el cuadro que reuna las características que considere fundamentales como forma de trabajo de la persona.

Imparcial Aislado Trabajo automatico	Optico Lealtad logro Orden	Tenacidad Voluntad Firmeza Autocratico	Exito Agresivo Actividad Liderazgo	Original Espontaneo Jubiloso Inquisitivo	Sensible Idealista Delicadeza Afectivo	1
Reservado Cauteloso Diplomacia	Pensativo Analitico Reflexivo	Esmerado Cuidadoso Pulcro	Dominante Exigente	Persuasivo Convenc Argumenta	Creativo Artista	2
Observador Expectante	Planeador Ideador	Responsable Capaz	Fuerte	Colaborador	Innovador	3
Neutral sin bando	Alerta Avispado	Cumplido Logra obje.	Critico Detecta fallas	Participa- tivo Comunicador	Original Sello propio	4
Interesado Curioso	Movil Modifica propone	Trabajador Se mantiene	Acepta la autoridad	Sociable Trato con otros	Tradicional Normas	5
Identifi- cado Orfano	Activo	No logra todas sus metas	Sin auto- ridad sometido	Inseguro	Objetivo	6
Participa ociosa	Rapido	Irresponsa- ble.	Moldeable servil	Timido Apocado	Practico	7
Entrometi- do. Sin paz	Indiscip- lina. no afectivo	Critico Terco	Sin con- trol.	Desconfiado Aislado	Objetivo Cientifico	8

0 1 2 3 4 5

Rechazo al descanso
Supresion fisica
Aislado socialmente

Control de sus
acciones y sus
decisiones

7 AUXILIARES PARA
DETERMINAR LA
RELACION

RELACION NUMERICA DEL PUESTO

0	1	2	3	4	5	6	7	8

Observaciones: _____

Notas: El número que se encuentra en la extrema derecha equivale a la posición que deberá de ocupar el parámetro en la evaluación, y el número que se encuentra al final de los cuadros corresponde al linamiento que contiene la característica.

Instrucciones:

Llenar los datos que se piden: la información deberá de ser proporcionada por el jefe inmediato del puesto, y por ello firma de aprobación.

Iniciar con la elección de las características, ampliando la información que ofrece cada cuadro.

Sumar los resultados de forma vertical.

Analizar los datos obtenidos.

Colocar la relación numérica que corresponde al puesto.

Anotar las observaciones que se requieran para ampliar la descripción.

BIBLIOGRAFIA BASICA

AZZOPARDI, Guilles

Los test de selección de personal.

España, Ed. Deusto, 1992, 164 p.

BROWN S.,Thomas, et. al.

Psicología fisiológica.

México,D.F., Ed. Mc. Graw Hill, 1989 , 690 p.

CERDA, Enrique,

Psicometría general.

Barcelona, España., Ed. Herder 1978., 190 p.

FERMOSO, Paciano

Teoría de la educación, una visión antropológica.

España., Ed. CEAC. 2a edición., 1985., 362 p.

LÜSCHER, Max

Test de los colores.

España., Ed. Paidós, 1990., 181 p.

MATTOS, Luiz Alvez de

Compendio de didáctica general.

Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1974, 356 p.

MORENO BAYARDO, Maria Guadalupe,

Didáctica, fundamentación y práctica.

México,D.F., Ed. Progreso, tomo 2 , 1984, 126 p.

REYES PONCE, Agustín,

Administración de empresas, teoría y práctica segunda parte.

México, D.F., Ed. Limusa, 1980 decimasexta reimpresión, 203 p.

SANTIAGO HERNANDEZ, Héctor Rafael,

Detección de los procesos psicológicos aplicados

México, D.F., Material didáctico de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza,
U.N.A.M. , 1985, 500 p.

WOJTYLA, Karol,

Amor y responsabilidad,

Madrid, España., Ed. Razon y fe, 1969, 342 p.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

ARIAS GALICIA, Fernando,

Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento,

México, D.F., Ed. Trillas, 1975, 251 p.

GRAWITZ, M.

Métodos y técnicas de las ciencias sociales,

Barcelona, España, Ed. Hispana Europea, 1975, tomo I, 300 p.

NEWMAN H, William., et. al.

La dinámica administrativa,

México., Ed. Diana 4a reimpresión, 1977, 962 p.

PLANCHARD, Emile,

La pedagogía contemporánea,

Madrid, Ed. Rialp, 7a. edición 1978, 570 p.

SHIFFMAN HARVEY, Richard,

La percepción sensorial,

México, D.F., Ed. Limusa, 1989 4a reimpresión., 453 p.

REYES GOVATES, Jesus, et. al.

Introducción al diseño de investigación.

Tlaxcala, México., Ed. Universidad Autónoma de Tlaxcala, 1987, 85 p.

REY, André,

El conocimiento del individuo por los test.

Madrid., Ed. Guadarrama, 1986, 298 p.

SILICEO, Alfonso,

Capacitación y desarrollo de personal.

México, D.F., Ed. Limusa, 2a edición., 1990, 149 p.