

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UNA PLAZA GERENCIAL EN
UNA EMPRESA DE INDUSTRIA ALIMENTICIA DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

POR

MARÍA MÁ SOSA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2011

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UNA PLAZA GERENCIAL EN
UNA EMPRESA DE INDUSTRIA ALIMENTICIA DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE

CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

MARÍA MÁ SOSA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

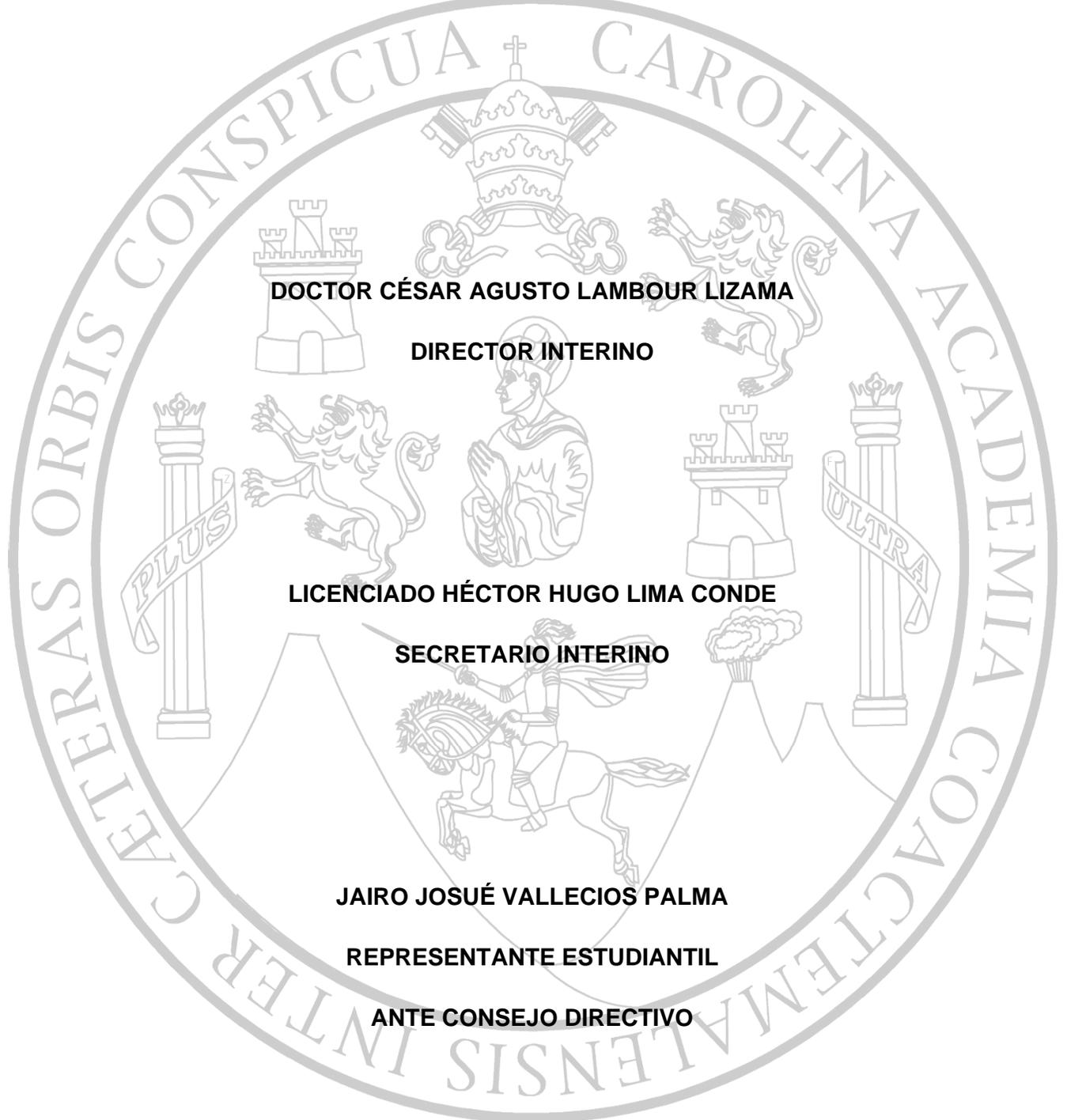
PSICÓLOGA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2011

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



DOCTOR CÉSAR AGUSTO 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@usrc.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 285-2011

DIR. 1,522-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de septiembre de 2011

Estudiante

María Má Sosa

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL ONCE (1,498-2011), que literalmente dice:

"MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y OCHO": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UNA PLAZA GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE INDUSTRIA ALIMENTICIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"** De la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

María Má Sosa

CARNÉ No. 2006-11684

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Olivia Karina León Flores y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. 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"

Doctor César Augusto Lamborn
DIRECCIÓN
Rizama
DIRECTOR INTERINO





Escuela de Ciencias Psicológicas
Recabación e Información
CUM/USAC
20 SEP 2011
FIRMA: [Signature] HOJA: 14:00 Registro: 337-10

CIEPs 285-2011
REG: 337-2010
REG: 105-2011

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

INFORME FINAL

Guatemala, 19 de Septiembre 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UNA PLAZA GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE INDUSTRIA ALIMENTICIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.”

ESTUDIANTE:
María Má Sosa

CARNÉ No:
2006-11684

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 12 de Septiembre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 14 de Septiembre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos M.A.
COORDINADOR



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

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPS 286-2011

REG: 337-2010

REG 105-2011

Guatemala, 19 de Septiembre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos, M.A Coordinador.
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:

**"LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UNA PLAZA
GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE INDUSTRIA ALIMENTICIA
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

ESTUDIANTE:

María Má Sosa

CARNE

2006-11684

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 08 de
Septiembre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marcos Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Areliis./archivo

Guatemala, 29 de agosto de 2011

Licenciada

Mayra Luna de Álvarez

Coordinadora Centro de Investigaciones en

Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”

CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “El proceso de evaluación psicométrica para una plaza gerencial en una empresa de industria alimenticia de la Ciudad de Guatemala” realizado por los estudiantes MARÍA MÁ SOSA, CARNÉ 200611684.

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 Olivia Karina León Flores

Psicóloga colegiada No. 065

Guatemala, 25 de julio 2011

Licenciada

Mayra Luna de Álvarez

Coordinadora Centro de Investigación en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante María Má Sosa, carne 200611684 realizó en esta institución 15 evaluaciones psicométricas como parte del trabajo de Investigación titulado: "La evaluación psicométrica para una plaza gerencial en una empresa de industria alimenticia de la ciudad de Guatemala" en el mes de julio del presente año.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Karla Alonzo

Desarrollo Organizacional

Mayorpit S.A.

Tel. 23221730

MAYORPIT, S.A

PADRINO DE GRADUACIÓN

Juan José Sosa Chávez

Ingeniero Agrónomo

Colegiado No. 3,503

Raúl Má Cifuentes

Ingeniero Industrial

Colegiado No. 6,285

AGRADECIMIENTOS

A la Virgen de Guadalupe

A mi padre, quien ha sido mi mayor inspiración y motivación para continuar mis estudios y formarme como profesional.

A mi madre, por haber sido la persona que me motivó continuamente a realizar este trabajo de investigación, guiándome con su ejemplo de perseverancia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, fieles mentores de mi vida,
en quienes Dios confió sabiamente la formación de mi alma.

2. Técnicas e instrumentos.....	33
2.1. Técnicas.....	33
2.2. Instrumentos.....	33
Capítulo III.....	36
3. Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....	36
3.1. Características del lugar y la población.....	36
3.1.1. Características del lugar.....	36
3.1.2. Características de la población.....	37
3.2. Presentación de resultados.....	41
3.3. Análisis e interpretación de los resultados.....	44
Capítulo IV	47
4. Conclusiones y recomendaciones.....	47
4.1. Conclusiones.....	47
4.2. Recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	53

RESUMEN

“Proceso de evaluación psicométrica para una plaza gerencial en una empresa de Industria Alimenticia de la Ciudad de Guatemala”.

María Má Sosa

La presente investigación, fue realizada con el fin de diseñar y aplicar una batería de evaluaciones psicométricas aptas para el personal que desea optar al puesto de Gerente en una empresa dedicada a la fabricación de alimentos ubicada en la Ciudad de Guatemala y con representación en el interior de la República.

Luego de un cuidadoso estudio de las necesidades de la empresa, se realizó el diseño de la batería psicométrica apropiada, y fue seleccionado el grupo de aplicación en el cual se encuentran empleados con por lo menos un año de experiencia en el área operativa, con estudios completos en el nivel de diversificado, comprendidos entre las edades de 20 a 30 años. Para realizar la recolección de información, fue utilizada una pauta de observación, en donde se registraron datos importantes sobre la empresa, su estructura y el giro del negocio; con esta información, fue posible proponer un sistema de evaluación psicométrica apropiado a las necesidades que la empresa y sus colaboradores poseen, con el fin de realizar un proceso de selección más adecuado.

El test Moss, permitió observar de forma clara qué candidatos poseen más habilidades para supervisar equipos de trabajo y trabajar directamente con grupos de personas, ejerciendo el rol de líder. El test Cleaver, mostró los perfiles de personalidad de los candidatos, ambas pruebas brindaron un perfil psicométrico de los evaluados, con el que puede evaluarse su desempeño al puesto de Gerente con mayor objetividad, teniendo en consideración sus habilidades y características personales.

PRÓLOGO

El documento que se presenta, contiene información sobre la Psicología Industrial como ciencia, sus conceptos principales y su origen, así como también, es desarrollado y explicado el tema de Desarrollo Organizacional, disciplina que surge con el fin de potencializar a las organizaciones industriales y a través del cual puede lograrse el crecimiento del empleado y su satisfacción laboral, sin dejar de lado el desarrollo de temas relacionados a la evaluación y a psicometría.

La creciente necesidad de seleccionar al personal adecuado para las posiciones laborales en donde es necesario liderar equipos de trabajo y propiciar adecuadas relaciones interpersonales, crea el deseo de agilizar dicho proceso sin perder su objetividad, por lo que se consideró el diseño de una batería psicométrica que sea apropiada y eficaz en el proceso de selección.

Durante el trabajo de campo realizado con la presente investigación, se logró evaluar a un grupo de personas que aplicaban al puesto de Gerente, al aplicar las evaluaciones psicométricas previamente propuestas en conjunto como las apropiadas para el proceso, se evidenciaron las capacidades y habilidades que cada individuo que las resolvió tiene, pudiendo aportar las mismas, en su ambiente laboral.

Luego del respectivo análisis e interpretación de las evaluaciones, se pudo aportar a la comunidad de Psicólogos y Psicometristas, la confirmación de lo importante que es la apropiada selección de pruebas psicométricas, debido a que las mismas siendo adecuadas, pueden convertirse en un instrumento práctico y objetivo para conocer las habilidades y rasgos de la personalidad de aquellos a quien les son aplicadas, convirtiéndose en una herramienta capaz de evidenciar cuantitativamente y cualitativamente rasgos personales que son observables en la persona que se evalúa.

Mientras se realizó la investigación que se condensa en este informe, se contó con el apoyo y la colaboración profesional de diferentes personas, quienes a través de su aporte profesional, lograron contribuir en forma positiva y oportuna a la construcción del conocimiento en este proceso, por lo que se les agradece a cada uno de ellos y ellas su contribución en la realización de la misma, la cual es presentada en las páginas que prosiguen al presente prólogo.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El informe final que se presenta, tiene como tema fundamental de estudio el proceso de evaluación de capacidades y habilidades que una persona posee, con el fin de identificar su idoneidad para ascender de un puesto en el área operativa al área de gerencia, contemplando el ascenso como parte de un proceso de crecimiento interno, que responderá a las expectativas; del plan de desarrollo de carrera organizacional que la empresa posee para cada uno de sus colaboradores. Debe ser entendido el término: evaluación psicométrica, como el proceso mediante el que la persona demuestra sus habilidades, capacidades y aptitudes para optar a la nueva posición que ofrece la institución para promover al colaborador. Basándose en la premisa anterior, se detectó la necesidad de crear un instrumento, una batería de pruebas psicométricas, capaz de medir eficazmente, las capacidades que la persona posee, de forma sistemática, para ser utilizado en el momento que se desee y brinde un método de evaluación ecuánime para todos los candidatos que participen en el proceso.

El proceso de evaluación psicométrica, ha sido observado en la mayor parte de empresas industriales que desean contratar o promover a sus colaboradores hacia nuevos puestos. En el caso particular de este informe final es importante hacer notar; que el problema de investigación fue observado durante el proceso de práctica profesional supervisada, en donde se evidenció la necesidad de generar un método eficaz de evaluación para promover al personal idóneo al puesto de gerente.

El trabajo de evaluación fue realizado, con los colaboradores de la empresa interesados en ser promovidos a un puesto de mayor jerarquía, fueron convocados por la coordinación del departamento de Desarrollo Organizacional, hombres y mujeres comprendidos entre los 20 y 30 años de edad, con un nivel de escolaridad equivalente al diversificado completo, procedentes de la ciudad de Guatemala y del interior de la República, pertenecientes a un nivel socio económico medio.

Luego de haber realizado una consulta sistemática de la bibliografía correspondiente y habiendo observado el sistema de trabajo de la institución, se realizó una propuesta de pruebas psicométricas para utilizar, tomando en cuenta las normas y necesidades que presenta la empresa con la que se trabajó.

Para la realización del proceso de evaluación a las personas que pertenecen a la institución, se contó con las instalaciones del área de reclutamiento y selección, en donde fue facilitado el material de evaluación de la técnica Cleaver y Moss, además fue propiciado un ambiente sin interrupciones, con buena iluminación y ventilación.

Las actividades de trabajo fueron iniciadas al tener el primer contacto con la institución, luego se trabajó con el colaborador, a quien se le explicó de forma general el proceso de evaluación, posteriormente, se llevó a cabo la aplicación de las evaluaciones psicométricas mencionadas con anterioridad, siguiendo la técnica que cada una de ellas exige, fueron leídas las instrucciones de cada test con el candidato y después de confirmar que el candidato no tenía dudas, él resolvió el test.

La información que fue obtenida de las evaluaciones, fue interpretada basándose en los manuales de los tests Cleaver y Moss, los resultados, fueron condensados en una hoja de informe psicométrico, los cuales fueron expuestos a la coordinadora de Desarrollo Organizacional, para determinar qué candidatos debían o pueden según sus características personales y sus resultados en las

evaluaciones psicométricas, participar en el proceso de crecimiento interno y continuar su carrera organizacional, con el puesto de gerente.

La evaluación garantiza, la obtención de un perfil integral del evaluado, lo cual permite de manera sencilla, rápida y objetiva facilitar procesos relacionados a la toma de decisiones, por lo que la teoría de la psicometría, será de bastante importancia para el desarrollo de la investigación que se presenta.

La Psicometría es una rama de la psicología y es una ciencia cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: la capacidad intelectual, personalidad, motivación, rendimiento bajo presión, etc. Es una disciplina científica, encuadrada dentro del marco de la metodología de las ciencias del comportamiento y directamente relacionada con el campo de la medición psicológica. A un nivel práctico, la psicometría, hace uso intensivo sobre todo de cálculos y análisis estadísticos para extraer información útil a partir de la administración repetida, de un mismo test a un grupo amplio de personas, la misma se puede subdividir en tres áreas:

1. Teoría de la medición: que abarca lo relativo a la fundamentación teórica de la medición. La importancia de la medición en psicología radica en su afán por establecer científicamente la diferencia entre los rasgos y estados psicológicos entre individuos para ello se utilizan diferentes escalas que apoyan la medición objetiva de los atributos conductuales.

2. Escalamiento: se ocupa de lo relativo al proceso de construcción de escalas de medida, es decir, los métodos para la construcción de escalas psicológicas y psicofísicas.

3. Teoría de los Tests: que incluye lo relacionado a cómo evaluar esas escalas y a cómo utilizarlas para medir objetos o sujetos, es decir, la lógica y modelos matemáticos subyacentes a la construcción y uso de los tests.

Un test es un instrumento cuya finalidad, consiste en ser un criterio de prueba y de valoración autónoma de un componente previamente determinado, de la conducta humana. Por esta razón, para que el test goce de esta cualidad debe cumplir con algunos requisitos indispensables: estar estandarizados, es decir, ser objetivos (independientes de quien lo aplique o interprete), ser consistente y fiable, tener sensibilidad para discriminar entre diferentes sujetos, poseer validez, concepto de confiabilidad.

Una prueba se considera buena cuando posee confiabilidad, este término, se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les aplica de nuevo la misma prueba o su equivalente.

A continuación, se describen brevemente las dos pruebas psicométricas que se desea proponer como batería de evaluación:

Prueba de habilidad Social Moss: este test, evalúa la capacidad que tiene la persona para mantener adecuadas relaciones sociales, mide: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Test de personalidad DISC (CLEAVER): Este test ayuda a conocer al individuo en su ambiente de trabajo. Su propósito es identificar la forma de comportamiento de la persona en el trabajo, crear motivaciones más favorables para lograr éxito, reconocer mejor las diferentes formas de trabajo e identificar y reducir conflictos. Proporciona información sobre: el comportamiento que otros esperan de la persona, la reacción del individuo en un trabajo bajo presión, y la auto-percepción.

1.1.2 MARCO TEÓRICO

1.1.2.1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

“La Psicología Industrial y Organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores.”¹

Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

La Psicología Industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos dentro del sistema en el que trabajan.

Los seres humanos, funcionamos como subsistemas dentro de una organización, teniendo la capacidad de relacionarnos con nuestro ambiente, por lo tanto a través de la Psicología Industrial, también se estudia la interrelación que existe entre los sistemas, según la teoría sistémica.

¹ Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto. Psicología industrial: apuntes para un seminario. Editorial Calzada Madero. Oaxaca de Juárez, Oaxaca. México. 2007.

1.1.2.1.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, a la cual pueda denominarse con propiedad Psicología Industrial. La que más razonablemente puede asignarse a la formulación de dicha especialización, dentro del cuadro más amplio de la psicología general, es la de 1913, cuando se publicó “Psicología y Eficiencia Industrial” de Hugo Munsterberg. La eficiencia, según se definía ahí, implica los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo.

A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la primera guerra mundial. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.

Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga

y monotonía. A pesar de ser único en éste país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board.

Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la Psicología Industrial contemporánea.

La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor importancia al desarrollo de la psicología industrial, tal como se conoce actualmente. Se lograron enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal.

Posteriormente, el enfoque de la psicología industrial se modificó y luego de la segunda guerra mundial tuvo auge la teoría de los sistemas y su relación con las organizaciones, al destacar a éstas como un sistema abierto; capaz de interactuar con su entorno y sus subsistemas.

1.1.2.2 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO

Las organizaciones estudiadas como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores, organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en

interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.

“La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.”²

La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

“La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.”³

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro-sistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que todo es mayor que la suma de las partes o al menos, diferente de ella. De igual modo, la organización es un sistema abierto cuya interacción con el ambiente es dinámica.

²Achilles, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. Editorial Limusa, México D.F. 1983.

³ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. 2000.

1.1.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos, se mencionan a continuación, algunas características básicas de las organizaciones, estas son:

1. Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
2. Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.
3. Fronteras o límites: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían

en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

4. Morfogénesis: el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

1.1.2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Partiendo del concepto de organización como un sistema abierto, conociendo sus características y viendo las necesidades de cambio interno para adaptarse a su ambiente, surge el Desarrollo Organizacional como disciplina que promueve el crecimiento de la empresa desde su interior para hacerla un sistema capaz de adaptarse al cambio de su contexto y las nuevas necesidades de su ambiente.

Es importante tomar en cuenta que cada individuo, vive en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicación afectando así su entorno laboral. Cuando este entorno laboral se ve afecto por la incapacidad del individuo o de la organización a realizar ajustes internos que lo lleven a adaptarse al cambio las consecuencias son negativas, tanto para el individuo como para la organización para la que trabaja.

Puede decirse que el Desarrollo Organizacional, tiene una orientación sistémica, debido a que se requiere que la organización trabaje armónicamente, buscando lograr que sus partes estén interrelacionadas entre sí, es decir sus subsistemas se relacionen adecuadamente.

Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor

a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Beckard define el D.O. como "Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".⁴

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados, por lo que podemos definir en forma sencilla que es un modelo sistémico cuyo objetivo es potencializar a la empresa a través de planes y acciones que fortalecen los procesos humanos de adaptación y aprendizaje, dentro de las organizaciones, mejorando así el funcionamiento del sistema para alcanzar sus objetivos.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, validas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la

⁴ Beckhard, R Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA1969

retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo-en equipo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Las características más importantes del D.O son:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como: definir metas, realizar un crecimiento y mejorar la eficiencia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.

- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un grupo de metas normativas como: mejorar la capacidad interpersonal, transferir valores humanos, lograr comprensión entre grupos y mejorar métodos para solucionar conflictos.

1.1.2.3.1 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina, ésta tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. Algunos modelos para generar un cambio planeado serán explicados en este trabajo de investigación.

1.1.2.3.3.1 MODELO DE CAMBIO

El cambio en este modelo, es definido como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, estas fuerzas son de dos tipos: las que ayudan a que se efectúe el cambio (impulsadoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (resistencia). Cuando ambas fuerzas son equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio. Las fases de este modelo son:

1. Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantiene a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de

comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. Re-congelamiento: etapa en donde se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas las políticas y la estructura organizacional.

Estas etapas, pueden lograrse si se determina el problema, se identifica la situación actual así como la meta a alcanzar, si se descubren las fuerzas positivas y negativas que inciden en el cambio, además de desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo a la meta.

1.1.2.3.3.2 MODELO DE PLANEACIÓN

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción. Sus fases son:

1. Exploración: el agente del cambio y el sistema exploran juntos la situación actual de la organización.
2. Entrada: se desarrolla un contrato y se acaran las expectativas del proceso.
3. Diagnóstico: identificación de las metas específicas del mejoramiento.
4. Planeación: identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
5. Acción: implantación de los pasos para la acción.

6. Estabilización y evaluación: se evalúan los programas implementados para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
7. Terminación: dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

1.1.2.3.3 MODELO DE INVESTIGACIÓN- ACCIÓN

Este modelo de amplia aplicabilidad, considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional. Realiza un énfasis especial en la recopilación de datos y la realización del diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción. Sus fases son:

1. Percepción de problemas por parte de los administradores claves.
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento.
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
5. Diagnóstico conjunto de los problemas.
6. Planeación y acción conjunta, establecimiento de los objetivos del programa de intervención.
7. Acción.
8. Recopilación de datos después de la acción.
9. Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor.
10. Re-diagnóstico y planeación de la acción entre el cliente y el consultor.
11. Nueva acción.
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción.
13. Re-diagnóstico de la nueva situación.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del Desarrollo Organizacional. Se debe entender que son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y pueden ser combinados.

1.1.2.3.4 DESARROLLO DE CARRERA ORGANIZACIONAL

Como resultado de la necesidad que posee una organización de mantener personal altamente capacitado laborando en puestos claves, para asegurar su desarrollo, surgen el desarrollo de carreras organizacionales.

“El desarrollo de carrera es un enfoque forma que usa la organización para garantizar que personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten.”⁵

El desarrollo de carreras beneficia tanto a la organización como al empleado porque los empleados desarrollados adecuadamente están mejor preparados para agregar valor tanto a sí mismos como a la empresa. Por lo tanto, el desarrollo de carrera incluye la exposición a cualquier actividad que prepare a una persona para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la empresa.

El desarrollo de carreras individuales y organizacionales, se logran a través de la debida planeación de las mismas. Las personas que no pueden realizar sus aspiraciones de carrera en la organización, probablemente dejarán

⁵ Garzán, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Editorial El Rosario. Bogotá, Colombia. 2005.

la empresa en algún momento. Por lo tanto, las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera y desarrollo de la misma, de tal manera que ambas partes puedan satisfacer sus necesidades.

El objetivo de desarrollar planes de carrera organizacional, es lograr un sistema dinámico de sucesión planeada de empleados diseñada para desarrollar a sus empleados, es decir, preparar adecuadamente a una persona para ir ascendiendo jerárquicamente dentro de la organización y procurar su formación para que pueda desempeñarse bien en el nuevo puesto que ocupará, simultáneo a esta acción, preparar a la persona que le sustituirá en el puesto que dejará vacante al ser ascendido.

Las herramientas para el desarrollo de carrera, consisten en habilidades, educación y experiencia, así como técnicas de modificación y perfeccionamiento de la conducta que permiten a las personas trabajar mejor y agregarse valor.

1.1.2.3.4.1 MÉTODOS DE DESARROLLO DE CARRERA

Existen muchos métodos de planeación y desarrollo de carrera, sin embargo a continuación se mencionarán algunos que se utilizan en la actualidad, la mayoría de los presentes, se utiliza en combinación con otro.

1. Consejo de expertos: es una análisis formal, el superior y el subordinado pueden acordar conjuntamente qué tipo de actividades de planeación y desarrollo de carrera son mejores. Los recursos que se otorgan para lograr estos objetivos pueden incluir también programas de desarrollo. En algunas organizaciones, los profesionales de recursos humanos son los encargados de proporcionar ayuda sobre el tema. En otros casos, psicólogos y consejeros otorgan este servicio. En un ambiente académico,

los colegios y las universidades proporcionan información a los estudiantes sobre la planeación y el desarrollo de carrera.

2. Material de la empresa: algunas empresas proporcionan material desarrollado específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y desarrollo de carrera. Este material está adaptado a las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puesto proporcionan un entendimiento valioso para que las personas determinen si existe una relación entre sus fortalezas y debilidades con algunos puestos específicos.
3. Sistema de evaluación del desempeño: este sistema, puede ser una herramienta valiosa en la planeación y desarrollo de carreras. Al comentar y analizar sus fortalezas y debilidades con su supervisor, un empleado puede descubrir necesidades de desarrollo. Si superar una debilidad específica parece difícil o incluso imposible, una trayectoria de carrera alternativa puede ser la solución.
4. Talleres: algunas organizaciones conducen talleres de dos o tres días de duración con el propósito de ayudar a los trabajadores a desarrollar su carrera en la empresa. Los empleados definen y relacionan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la empresa. En otras ocasiones, la empresa puede enviar trabajadores a talleres disponibles en la comunidad o los trabajadores pueden iniciar la visita por sí mismos.
5. Planes de desarrollo personal: muchos empleados redactan sus propios planes de desarrollo personal. Éste es un resumen de las necesidades de desarrollo personal y un plan de acción para satisfacerlas. Los trabajadores analizan sus fortalezas y debilidades. Este tipo de plan, puede ser el centro de un plan de carrera más amplio, como el establecimiento de estrategias alternativas, así como la identificación de

necesidades de aprendizaje de largo plazo y la implementación de un plan de autodesarrollo.

1.1.2.3.4.3 PLANEACIÓN DE CARRERA ORGANIZACIONAL

“La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo”.⁶

Esta cita plantea claramente la importancia que las organizaciones deben otorgar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos.

La planeación de la carrera profesional de un individuo en una empresa, es un proceso que corresponde al departamento de Desarrollo Organizacional, quienes llevan a cabo la intervención adecuada para lograr preparar internamente al colaborador y luego le trazan un camino a seguir dentro de la organización de manera que se propicie un crecimiento profesional dentro de la misma.

“La planeación de la carrera profesional, es definido como el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y el futuro historial profesional del individuo en una organización”.⁷

⁶ Garzán, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Editorial El Rosario. Bogotá, Colombia. 2005.

⁷ Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo organizacional. Editorial McGraw Hill 1998. México, D.F.

La planeación de carrera involucra ayudar a los empleados a atender sus objetivos de carrera, lo cual incluye a empleados de todos los niveles jerárquicos.

1.1.2.3.4.2 ETAPAS DE LA CARRERA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta que el desarrollo de la carrera organizacional para un individuo es un proceso, posee diferentes etapas, éstas son:

1. Ingreso e inserción en la organización: este proceso inicia cuando el individuo es evaluado y ubicado según sus habilidades, conocimientos y capacidades técnicas en un puesto específico, por lo regular en esta etapa, el individuo se encuentra dentro del rango de edad comprendido entre los veintiún años y los veintiséis años.
2. Avance dentro de la organización: luego de realizar un proceso de adaptación dentro de la empresa y demuestra un adecuado rendimiento, inicia un proceso en el cual el individuo recorre algunos puestos, se le rota de forma horizontal y vertical para lograr su crecimiento profesional dentro de la organización, para realizar dicha rotación, es indispensable ir evaluando sus habilidades y conocimientos, regularmente en esta etapa el individuo se encuentra dentro de un rango de edad comprendido entre los veintiséis años a los cuarenta años de edad.
3. Mantenimiento dentro de la organización: en esta etapa, el individuo ha alcanzado recorrer la mayor parte de su carrera profesional, ha logrado ascensos a mejores puestos, posee conocimiento y experiencia basta sobre el desarrollo del trabajo en la organización, por lo tanto es capaz de guiar a nuevos colaboradores y ocupar puestos claves en la organización.

En esta etapa, los individuos pueden estar en el rango de edad comprendido entre los cuarenta y sesenta años de edad.

4. Salida de la organización: durante la última etapa del desarrollo de carrera, se prepara al individuo a dejar la organización para jubilarse, cumpliendo así con sus metas profesionales y colaborando de una forma participativa en la organización, por lo regular esta etapa se da a partir de los sesenta años de edad que posee el individuo ya que es cercana a la edad regulada en la ley para jubilarse.

Es mencionado por diversos autores, la importancia de resaltar que todo individuo que incursiona en una empresa tiene diversas opciones para realizar carrera dentro de la organización, estas opciones son conocidas como anclas.

“Las anclas se serán el factor que le permite a un empleado estabilizarse y lograr el mejor desempeño posible en determinado puesto.”⁸

Los tipos de anclas son:

1. Ancla técnica: como su nombre lo indica, está encaminada a satisfacer puestos relacionados con investigación, actuaría, de ingeniería, etcétera.
2. Ancla gerencial: es adecuada para aquellas personas que por todos los medios desean ocupar puestos gerenciales en la empresa. Es la meta final por la cual realizan todo sus esfuerzos.
3. Ancla autónoma: es aquella destinada a personas que optan por trabajar de manera independiente pues consideran a la empresa como allanadora de vidas privadas.

⁸ Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo organizacional. Editorial McGraw Hill 1998. México, D.F.

4. Ancla de la creatividad: es idónea para puestos cuya actividad consiste en actividades tales como campañas publicitarias, desarrollo de nuevos productos, etcétera, en las que la innovación cobra especial importancia.
5. Ancla de seguridad: es la preferida por aquellos empleados que piensan que el trabajo sólo les puede satisfacer aspectos económicos. Están contentos mientras reciben su pago cada quincena. Piensan que la organización debe hacer todo por ellos, pues eso es su obligación.

1.1.2.3.5 LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Las pruebas psicométricas fueron un apoyo importante para la psicología experimental. La segunda guerra mundial trajo consigo al campo de la psicología un gran interés por el estudio de las diferencias individuales.

“Evaluar a las personas con pruebas psicométricas, permite en primer lugar conocer sus potencialidades y sus limitaciones y en segundo lugar predecir su comportamiento en el trabajo; al poder predecir cómo se comportarán las personas en su ambiente laboral podemos guiarlos mejor, motivarlos y orientarlos hacia la consecución de sus objetivos tanto personales como empresariales.”⁹

Por lo tanto, son una herramienta de uso continuo dentro de los procesos de selección del personal, en el desarrollo organizacional; en donde se utilizan con el fin de conocer en sus diferentes dimensiones al personal que trabaja en la organización. Con la información que se recaba de dichas pruebas, puede dársele seguimiento a procesos de selección y reclutamiento, planes de sucesión y talento, etc.

⁹ Anastasi, A. Los tests psicológicos. Madrid, España. Editorial Aguilar 1986.

“La Psicometría es la ciencia cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, las actitudes o la personalidad. La Psicometría se encarga de los procesos para la medida de los aspectos "psicológicos" de una persona, tales como conocimiento, habilidades, capacidades, o personalidad. Las primeras pruebas psicométrías fueron construidas para medir la inteligencia. Las bases teóricas de la psicometría parten de la teoría de los tests y los métodos de elaboración de escalas.”¹⁰

La psicometría será entonces una disciplina de la psicología cuya finalidad intrínseca es la de aportar soluciones al problema de la medida en cualquier proceso de investigación psicológica. También es un campo metodológico que incluye teorías, métodos y usos de la medición psicológica, en que se incluyen aspectos meramente teóricos y otros de carácter más práctico.

La perspectiva teórica incluye las teorías que tratan de las medidas en psicología, encargándose de describirlas, categorizarlas, evaluar su utilidad y precisión, así como la búsqueda de nuevos métodos, teorías y modelos matemáticos que permitan mejores instrumentos de medida.

La perspectiva práctica se ocupa tanto de aportar instrumentos adecuados para conseguir buenas medidas como de los usos que de los mismos se puedan realizar. Estos instrumentos son los tests psicométricos.

1.1.2.3.5 LOS TESTS PSICOMÉTRICOS

“El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el

¹⁰ Morales, María Luisa. Psicometría aplica. Editorial Trillas, 2002. Bogotá, Colombia.

individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.”¹¹

Con las evaluaciones psicométricas se puede medir: personalidad, aptitudes, habilidades, inteligencia, valores, intereses, preferencias, tendencias de conducta. Estas mediciones, tienen gran utilidad en los procesos de selección de personal, manejo de conflictos, orientación de personal, capacitación, promociones y porque no decirlo separaciones del puesto.

El conocer las características de una persona, nos da elementos para poder tomar mejores decisiones, sobre la contratación y el plan de carrera del evaluado en la organización; esta información es valiosa y confidencial.

Otra de las ventajas de evaluar los aspectos profundos de las personas es conocer el grado de satisfacción que presentan en su trabajo actual o en su vida cotidiana, para crear una relación ganar – ganar; empleado – empresa para una gestión exitosa continua.

Para que un test sea llamado test psicométrico debe cumplir varios requisitos:

- a) El contenido y la dificultad de los ítemes están sistemáticamente controlados (construcción del test).
- b) La situación de aplicación del test: el ambiente en el cual se le administra, el material del test, la administración, debe estar bien definida y debe ser reproducida idénticamente para todos los sujetos examinados con el test.

¹¹ Aiken, L. (1996). Tests psicológicos de evaluación. México: Prentice-Hall.

- c) El registro del comportamiento provocado en el sujeto examinado debe ser preciso y objetivo. Las condiciones de cómo hacer este registro deben estar bien definidas y deben ser cumplidas rigurosamente.
- d) El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente con respecto al de un grupo de individuos llamado grupo de referencia o normativo.
- e) Los sujetos examinados son clasificados en función de normas resultantes del examen previo del grupo de referencia o normativo (baremo), lo que permite situar cada una de las respuestas, totales o parciales, en una distribución estadística (contraste).
- f) Las respuestas a las cuestiones planteadas dan una medida correcta del comportamiento al que el test apunta (validez).
- g) Si las condiciones no cambian, la repetición del examen debe conducir siempre al mismo resultado, o a otro muy próximo (fiabilidad).

1.1.2.3.5.2 EL PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN

“Se llama así al proceso mediante el cual se establecen procedimientos unívocos para la aplicación, calificación e interpretación de un test psicométrico”.¹²

Cuando las condiciones de administración y calificación del test psicométrico están bien definidas y su utilización es idéntica en todos los sujetos examinados, entonces el aspecto más importante que queda por resolver es la interpretación de las puntuaciones logradas por los sujetos evaluados. Esta interpretación se realiza comparando el puntaje obtenido por el sujeto con las puntuaciones contenidas en el baremo o tablas de normas.

¹² Cronbach, L. J. Fundamentos de la exploración psicológica. Madrid: Biblioteca Nueva, 1972.

1.1.2.3.5.3 INTERPRETACIÓN DEL TEST PSICOMÉTRICO ESTANDARIZADO

Los números que arrojan la medición de un atributo psicológico realizada con un test psicométrico se denominan puntajes o calificaciones directas. Estos puntajes en sí mismos no tienen un significado preciso, adquieren un significado psicométrico cuando se les compara con una tabla de normas o baremo, que ha sido previamente construida con las puntuaciones que en el test han obtenido un grupo de sujetos llamado grupo normativo. Al realizar esta comparación se puede hacer la clasificación de los sujetos examinados con lo cual se llega a cumplir la finalidad del test, que es clasificar a los sujetos examinados.

Los puntajes directos se transforman en varios tipos de puntajes derivados o unidades de medición que se presentan en las tablas de normas o baremos. Un baremo es una tabla que sistematiza las normas (afirmación estadística del desempeño del grupo normativo en el test psicométrico) que transforman los puntajes directos en puntajes derivados que son interpretables estadísticamente. Puntajes derivados son los siguientes:

a) Percentiles, puntaje derivado que transforma el puntaje directo en una escala del 1 al 100, llamándose cada uno de los puntos un centil. Un examinado que tiene un puntaje directo equivalente al percentil 80, se dice que supera al 80% del grupo normativo en el aspecto evaluado.

b) Puntajes estándar, que son aquellos que tienen como unidad a fracciones de la desviación estándar, ejemplos: el puntaje CI, el puntaje en atipo (escala del 1 al 9), el puntaje de cada tipo (escala del 1 al 10), entre otros. También es un puntaje derivado la edad mental.

Con los diferentes tests estandarizados, se posee una herramienta de fácil acceso y mucho valor en los procesos de desarrollo organizacional quien puede hacer uso de dichas herramientas para planificar el crecimiento de los empleados dentro de la organización, evaluando a través de las pruebas psicométricas las aptitudes, características, habilidades y conocimientos que poseen los colaboradores a quienes se desea promover o cambiar de puesto, con el fin de ubicarlos según sus habilidades y aptitudes, generando así la selección apropiada del puesto para el empleado al que se desea promover.

1.1.3 DELIMITACIÓN

Se ha elegido una empresa de la industria alimenticia, ubicada en la ciudad de Guatemala para la elaboración del presente trabajo de investigación, dicha institución, posee 84 sucursales, en la ciudad y en el interior de la República, en donde cada una debe tener como líder del grupo a un gerente, capaz de dirigir al equipo de trabajo, llevar a cabo tareas administrativas y conocer los procedimientos operativos que deben realizarse; los aspirantes al puesto de gerente, conformaron la muestra a la que se le aplicaron las evaluaciones psicométricas propuestas para este proceso investigativo.

Las personas que fueron evaluadas, fueron jóvenes ubicados en el rango de edad comprendido entre los 20 a 30 años cumplidos, con escolaridad de diversificado completo, con un año de experiencia en la realización del trabajo operativo de la sucursal, es decir con el conocimiento práctico y teórico de los procedimientos a realizar. El 40% de la población evaluada, es de sexo femenino y el restante 60% es de sexo masculino. En su totalidad la muestra cuenta con un nivel de estudios correspondiente al Diversificado completo. El 40% de la población procede de la Ciudad de Guatemala, el restante 60% procede de los departamentos del interior de la República.

El factor que fue planteado como problema de investigación, fue abordado a través de la evaluación psicológica realizada a los aspirantes al puesto de Gerente en la empresa seleccionada, con el fin de obtener información sobre su personalidad y su capacidad de supervisión de personal.

Los instrumentos utilizados, fueron el test Cleaver, el cual es utilizado para conocer los rasgos de personalidad del evaluado, proporciona un perfil psicológico en el cual describe el comportamiento del individuo cuando se encuentra motivado, bajo presión y en momentos de calma, además brinda un perfil sobre su personalidad. El segundo instrumento utilizado, fue el test Moss,

con el que se busca obtener información sobre la capacidad de supervisar y dirigir equipos de trabajo, así como: la capacidad de tomar decisiones en las relaciones humanas, la capacidad de evaluación de problemas, la habilidad para establecer relaciones interpersonales, el sentido común y el tacto en las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TÉCNICAS

La observación: se observó el proceso de evaluación para el personal que quiere optar a la plaza de gerente de sucursal, con el fin de ver en la práctica los lineamientos que la empresa establece para la realización de evaluaciones internas.

Evaluación psicométrica: las evaluaciones Cleaver y Moss, fueron aplicadas a los candidatos para evaluar sus habilidades y aptitudes, con el fin de realizar un informe psicométrico que permitiera observar con mayor facilidad qué tan idóneos son como empleados para el puesto de gerente.

Entrevista: se realizó una entrevista a la coordinadora del Departamento de Desarrollo Organizacional, en la que se incluyeron diez preguntas claves para lograr englobar las necesidades más importantes que la batería de pruebas diseñada debía cubrir sin salir de los lineamientos que la empresa ya tiene establecidos para los proceso de evaluación al personal.

2.2 INSTRUMENTOS

Pauta de observación: la herramienta utilizada, recabó información general sobre la empresa, su ubicación física, antecedentes históricos, valores organizacionales, el giro del negocio al que se dedica, los servicios que brinda, su estructura interna y la distribución de personal. Los indicadores principales que se obtuvieron con dicho instrumento fueron: la descripción de la estructura interna, head count e indicadores sobre la cultura organizacional que dan lineamientos implícitos para la realización de procesos nuevos en la empresa.

Evaluaciones psicométricas: las dos evaluaciones, pueden administrarse de forma digital o de forma manual, igualmente su calificación e interpretación puede ser en ambas formas. A continuación, una breve descripción de las pruebas seleccionadas:

Test cleaver: Esta técnica permitió realizar comparaciones con el puesto a ocupar y la personalidad de la persona que desea el puesto, a través de cuatro indicadores que se evidencian en los resultados de la evaluación. Se aportó criterios tentativos de probables reacciones de conducta bajo condiciones normales (favorables) y bajo presión (desfavorables). Las variables que contiene son:

- a. Drive: Empuje para obtener resultados en situaciones de oposición o en circunstancias antagónicas, iniciativa, liderazgo y aceptación de retos.
- b. Influence: Influencia sobre la gente para actuar positiva y favorablemente, habilidad de relaciones personales y motivación para que las personas realicen actividades específicas.
- c. Stainess: Constancia al desarrollar trabajo con consistencia y en forma predecible, capacidad para realizar labores de manera continua o rutinaria, deseo de mantenerse de la misma manera no buscando cambios.
- d. Compliance: Apego a normas, estándares o procedimientos estrictos evitando así posibilidades de error, problemas o riesgos.

Técnica Moss: con ella se evaluó la forma en que se comporta una persona en situaciones que demandan que ejerza el rol de supervisor y mantenga el control del personal subordinado. Como resultado de su aplicación, se obtuvieron calificaciones en cada una de sus escalas en un rango comprendido de cero a 100 puntos en cada variable que contiene y un valor global sobre la habilidad de supervisión en una escala percentil. Las variables que fueron evaluadas son:

- a. Habilidad de supervisión.
- b. Capacidad de decisión en relaciones humanas.
- c. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- d. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- e. Sentido común y tacto en las relaciones humanas.

Cuestionario de entrevista: el cuestionario cuenta con diez preguntas directas, dirigidas a la persona encargada del área de Desarrollo Organizacional con quien se trabajó directamente, las preguntas están orientadas a conocer el procedimiento actual, el ideal y cómo cerrar la brecha entre ambos. Al realizar la aplicación del mismo, se logró recabar información sobre los siguientes indicadores: rotación laboral y sus causas, volumen de las evaluaciones a realizar y tiempos en que debe realizarse el proceso para no alterar o afectar el desempeño organizacional

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y LA POBLACIÓN

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

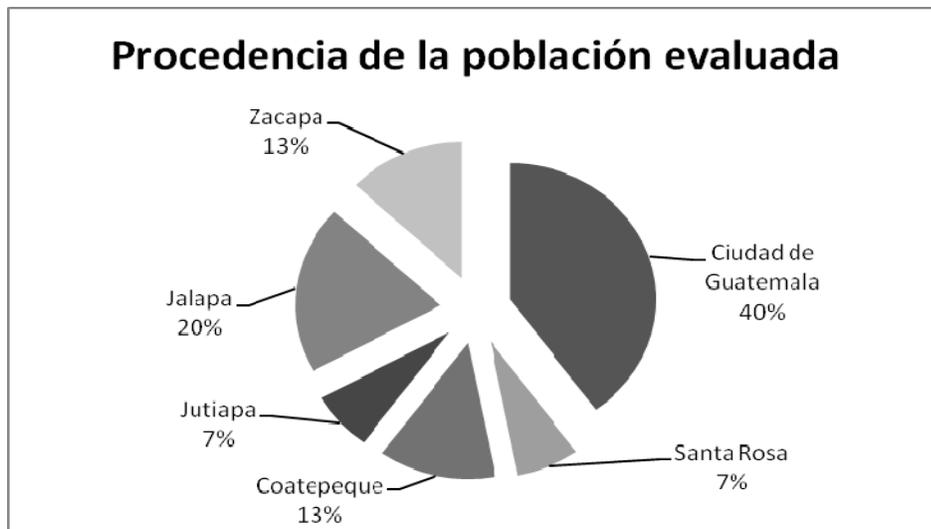
La organización empresarial, que fue elegida para desarrollar el proceso de investigación y aportar a su crecimiento, está ubicada en la ciudad de Guatemala, en el área de la Zona 11, ubicándose en el edificio en donde se encuentra ubicado el personal administrativo, además, cuenta con una cadena de sucursales en donde se realiza la comercialización del producto alimenticio que elaboran.

El personal que colabora para la empresa suma la cantidad de 834 personas contratadas; se encuentra distribuido en diferentes áreas de trabajo: soluciones de informática, finanzas, administración, desarrollo organización, mercadeo y personal operativo, cada uno de estos departamentos, tiene a su cargo tareas administrativas que rigen el control interno de la producción y comercialización de alimentos. La distribución de los colaboradores en cada una de las sucursales de venta, se define de la siguiente forma: personal operativo y administrativo. Para cada una de ellas, deberá existir un líder de equipo que ocupe el puesto de Gerente de tienda.

Como parte de las políticas internas de trabajo, se promueve al personal para ocupar diferentes puestos dentro de la organización, por lo que muchas personas en las sucursales, que ocupan puestos operativos tienen la oportunidad de crecer profesionalmente al puesto de Gerente de tienda, para ello debe demostrar que poseen las habilidades y conocimientos requeridos.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

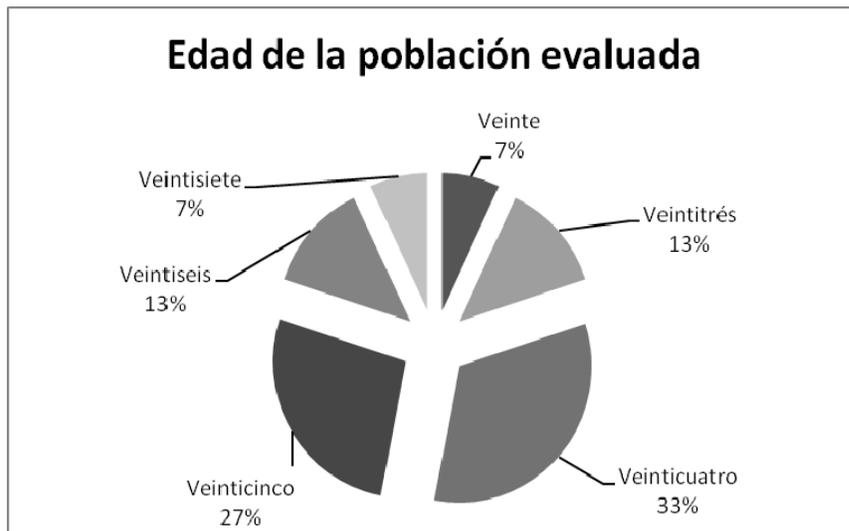
Debido a que la empresa posee representación en el interior de la República de Guatemala, se ha podido incluir en la muestra, a colaboradores que han nacido y viven actualmente en diferentes departamentos del país como se observa en la siguiente gráfica:



GRÁFICA No. 1. Datos tomados de la información proporcionada por el encabezado de la evaluación Cleaver.

La mayor parte del grupo representado por un 40%, procede de la Ciudad de Guatemala, el 7% de Santa Rosa, el 13% de Coatepeque, el 7% de Jutiapa, el 20% de Jalapa y el restante 13% de Zacapa.

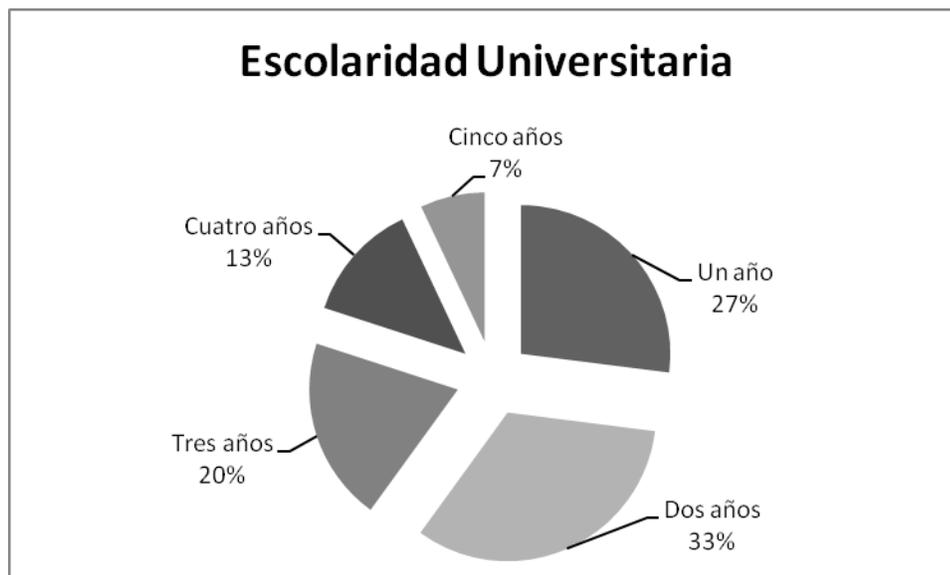
El grupo evaluado, se encuentra ubicado en el rango de edad comprendido entre los 20 años y los 30 años cumplidos, distribuyéndose de la siguiente forma:



GRÁFICA No. 2 Datos tomados de la información proporcionada en el encabezado de la evaluación Cleaver.

Es observable que la mayor parte de la población evaluada tiene veinticuatro años ya que representa el 33%, le siguen los colaboradores que tienen veinticinco años cumplidos, ellos representan el 27%, 13% de la población tiene veintiséis años, 7% tiene veintisiete años y el mismo porcentaje representan aquellos que tienen veinte años, el 13% que completa el total de la población, tiene veintitres años.

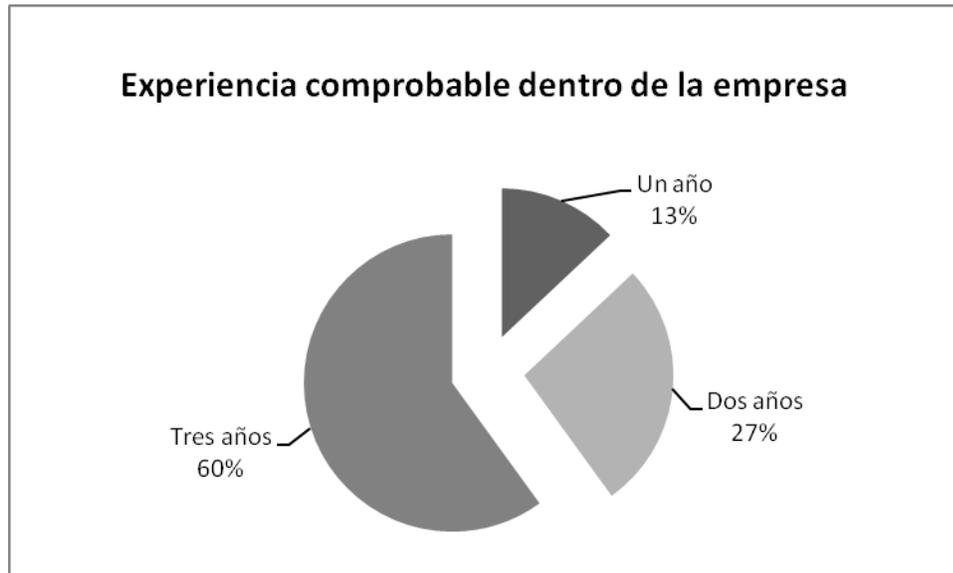
Los colaboradores de la empresa en donde se realizó la investigación, cuentan con un grado académico equivalente al Diversificado completo, no importando la carrera elegida, por lo que el 100% de la población ha cursado una carrera de nivel Diversificado, sin embargo algunos de ellos cursa carreras universitarias.



GRÁFICA No. 3 Datos tomados de la información proporcionada por el encabezado de la evaluación Cleaver.

Por lo que la población evaluada en su totalidad, se encuentra titulado en nivel Diversificado, todos los colaboradores que fueron evaluados, han cursado al menos un año en la Universidad, teniendo un año de formación universitaria el 27% de los evaluados, dos años de formación universitaria el 33%, tres años de formación universitaria el 20%, cuatro años de formación universitaria el 13% y únicamente el 7% posee cinco años de formación universitaria, lo cual equivale a un grado casi completo de Licenciatura.

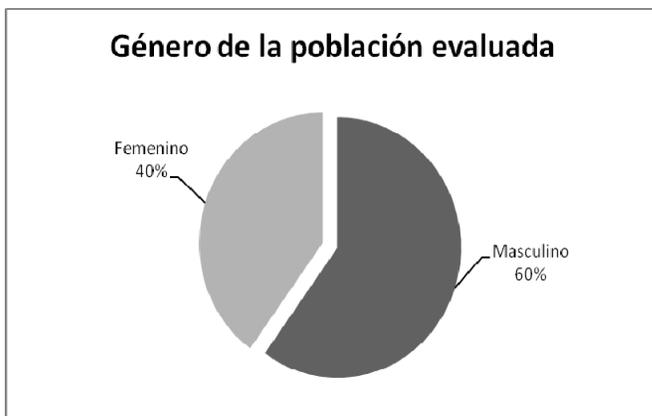
Es importante resaltar que fue indispensable para formar parte de la población evaluada, haber formado parte de la empresa con anterioridad, esto quiere decir que la población evaluada, posee algunos años de pertenecer a la organización.



GRÁFICA No. 4 Datos tomados de la información proporcionada por el encabezado de la evaluación Moss.

Quienes tienen menor experiencia en la organización, representan el 13% de la población evaluada ya que han trabajado por un año en la organización, el 27% posee dos años de pertenecer a la misma y el 60% posee más de tres años de ser parte de la empresa.

Las políticas internas de la institución, promueven de forma indistinta a los dos sexos, por lo que ambos fueron tomados en cuenta en la investigación realizada.



Las mujeres representan el 40% y los hombres el 60% de la muestra evaluada.

GRÁFICA No. 5 Datos tomados de la información proporcionada en el encabezado de la evaluación Moss.

3.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante la realización del trabajo de campo, fue necesario aplicar dos diferentes pruebas psicométricas, cada una con un objetivo diferente, el primero en ser aplicado fue Cleaver, el cual mostró el perfil de personalidad de cada individuo evaluado, estos resultados fueron agrupados para representar la diversidad del grupo atendido.



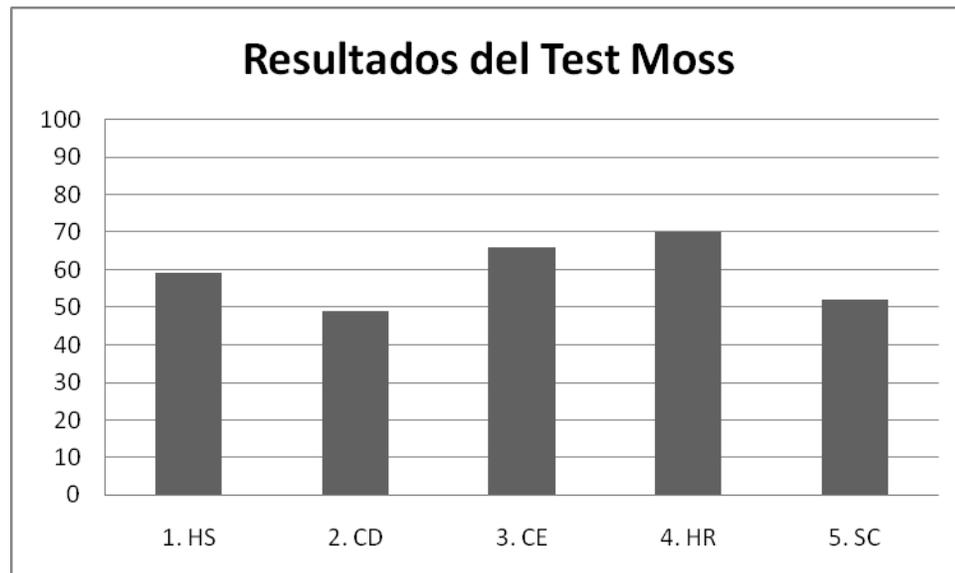
GRÁFICA No. 6 Datos tomados de la información proporcionada por la tabulación de resultados de la evaluación Cleaver.

De las personas evaluadas, 6% poseen el perfil Persuasivo, 20% Financiero, 6% Olla de presión, 20% Creativo, y los perfiles Administrador, Desarrollador, Trabajo a detalle, Practicante, Agente y Operador, representan cada uno el 7% de la población evaluada, por lo tanto, se evidencian diez diferentes perfiles de personalidad, cada uno de ellos con características y cualidades que los diferencia entre sí.

Al obtener un perfil estimado de la personalidad del individuo que se evalúa, puede ampliarse la visión de su comportamiento, incluso puede predecirse cómo actuaría en futuras situaciones laborales, por lo que aportó a la investigación información precisa sobre las características personales del colaborador, con estas características, puede evaluarse su postulación al puesto de Gerente, a continuación se describen algunos perfiles encontrados en el grupo evaluado:

<p><u>Financiero:</u> debe apegarse a estándares establecidos para desempeñarse en forma precisa y exacta; la concentración en detalles es de suma importancia, así como el trabajo bajo condiciones controladas. Debe seguir al pie de la letra las reglas y políticas establecidas.</p>
<p><u>Persuasivo:</u> el candidato trabaja con y a través de los demás. En otras palabras, se esfuerza por trabajar de una forma amable al mismo tiempo que intenta alcanzar sus propios objetivos. Al tener un interés vivo por los demás, el persuasivo tiene la habilidad de ganarse el respeto y la confianza de distintos tipos de individuos.</p>
<p><u>Olla de presión:</u> indica también que es una persona que aprendió muy pronto en la vida a responder a una situación ambigua intentando complacer a todo el mundo. El resultado fue ciclos de frustración alternados por ciclos de enorme esfuerzo.</p>
<p><u>Creativo:</u> es una persona que muestra dos fuerzas antiestéticas en su comportamiento. Su deseo de resultados tangibles se contrapesa con su lucha por conseguir la perfección. Su agresividad se templea con su sensibilidades.</p>
<p><u>Administrador:</u> se caracteriza por el logro de resultados; para hacerlo necesita de planear, organizar y solucionar problemas. Requiere de autoridad para la toma de decisiones e independencia, aunque por la naturaleza misma del trabajo necesita delegar responsabilidades.</p>
<p><u>Desarrollador:</u> necesita desempeñarse en situaciones inexploradas y únicas para lograr un análisis objetivo de las situaciones. Responsable de una gran gama de funciones dinámicas. Individualista y exitoso. Necesita obtener resultados. Soluciona los problemas en forma técnica y científica.</p>
<p><u>Operador:</u> necesita desempeñarse dentro de una situación estable y con una rutina predecible y requiere de habilidades especiales para la operación. El contacto que llega a tener con personas es gracias al trabajo en equipo o cuando se presta un servicio. Realiza trabajo de precisión que requiere ser supervisado y las decisiones las toma su jefe.</p>

La segunda prueba psicométrica aplicada durante el trabajo de campo realizado, fue el test Moss, el cual brinda un indicador sobre las habilidades que posee la persona en sus relaciones con los demás y específicamente la habilidad que posee para supervisar a grupos de trabajo. Los resultados del grupo, son descritos en la siguiente gráfica:



GRÁFICA No. 7 Datos tomados de la información proporcionada por la tabulación de resultados de la evaluación Moss.

En la gráfica, se observan todas las habilidades que mide el test con puntajes en una escala de 0 a 100. El grupo evaluado posee en un 59% la habilidad de supervisión, 49% la capacidad de decisión en las relaciones humanas, 66% la capacidad de evaluar problemas interpersonales, 70% de la habilidad para entablar relaciones interpersonales y 52% el sentido común y tacto en las relaciones humanas, esta última escala se refiere a la capacidad de relacionarse con propiedad con los demás.

3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las dos evaluaciones psicométricas aplicadas, brindan un resultado por separado, dando en el caso de Cleaver como indicador, un perfil aproximado de la personalidad de cada evaluado y en el caso del Test Moss, brinda una escala con indicadores cuantitativos sobre las habilidades que posee la persona en su relación con los demás y su capacidad para supervisar equipos de trabajo. Ambas pruebas fueron elegidas con el fin de combinarlas para poder brindar una panorámica más amplia sobre la persona que se evalúa.

El perfil aproximado de personalidad que brinda Cleaver, indica cómo suele trabajar la persona, algunas cualidades en su estilo y algunas deficiencias, al balancear ambas características en el evaluado, según su perfil, se recomienda para la posición a la que se está optando a aquellas personas cuyo perfil de personalidad aproximado es el de: Persuasivo, Administrador, Desarrollador y Creativo; todos estos perfiles contienen cualidades y habilidades de trabajo con grupos de personas y a través de ellas, además poseen alto empuje, cualidad necesaria en los líderes de equipos de trabajo efectivos.

Las personas que obtuvieron el perfil de personalidad aproximado en el Test Cleaver: Financiero, se recomienda formarles en liderazgo e independencia en el trabajo para ser tomados en cuenta, ya que poseen cualidades apropiadas para el puesto, sin embargo deben formarse para tener mayor éxito. Es recomendable dejar de lado para el puesto, aquellas personas que poseen el perfil de Operador, ya que este perfil aproximado de personalidad, corresponde a personas quienes necesitan guía continua en la realización de tareas, realizan con excelencia trabajos repetitivos y exactos, sin embargo les es difícil tomar la iniciativa ante situaciones laborales nuevas. Las personas que poseen el perfil Olla de presión, es recomendable evaluar durante la entrevista laboral, si posee la suficiente estabilidad y madurez emocional para poder hacerse cargo de la

dirección de un equipo de trabajo. Por lo tanto, según los resultados del Test Cleaver, el 87% de la población evaluada, posee un estilo de personalidad aproximado que le permite realizarse adecuadamente en el puesto de Gerente, para el que se le evaluó.

El grupo evaluado, muestra en sus resultados cuantitativos del Test Moss, que tiene el nivel medio todas las habilidades que el mismo evalúa, indicando entonces que el grupo es capaz de: Observar a los subordinados, capacitarlos en sus funciones, evaluarlos y en general, dirigirlos a un objetivo específico. Tomar las medidas necesarias para una interacción con las personas y tener decisiones asertivas en cuanto a la forma de interactuar con los demás. Percibir correctamente cuando alguien está a disgusto por conflictos con personas logrando resolver el problema más fácilmente y prontamente. Interactuar con personas, con una comunicación efectiva y una actitud positiva la habilidad para escoger el momento, la situación y las palabras precisas para comunicar algo.

Las evaluaciones utilizadas, reflejaron en sus resultados el perfil aproximado de personalidad y la habilidad para trabajar con otras personas, siendo una muestra cualitativa y cuantitativa de sus capacidades para tomar el puesto al que se está optando. La adecuada selección del personal, disminuye la posibilidad de rotación en el puesto, las evaluaciones psicométricas son una herramienta estandarizada que promueve la objetivización del proceso de selección, brindando indicadores cuantitativos y cualitativos sobre los aspectos que cada evaluación mide.

El grupo evaluado, es apto en un 87% para ser promovido en base a sus evaluaciones psicométricas, proyectando capacidades apropiadas y apegadas al perfil del puesto que se desea, por lo tanto, pueden formar parte del programa que administra el departamento de Desarrollo Organizacional correspondiente al desarrollo de carreras organizacionales, haciendo crecer a la empresa al mismo

tiempo en que se desarrollan profesionalmente, llevándoles a la segunda etapa de la carrera organizacional, en donde el individuo luego de haber ingresado a la empresa, recorre diferentes puestos en donde aporta a la misma al mismo tiempo de crecer profesionalmente. Dicho comportamiento organizacional hace cumplir algunos de los objetivos del DO, como el de desarrollar a la organización a través del desarrollo de individuos.

La promoción asertiva de empleados, promueve el mejoramiento y desarrollo de la empresa para la que se labora, creando un clima adecuado dentro de la organización y cumpliendo con uno de los objetivos de la Psicología Industrial, el cual indica que deberá estudiarse el comportamiento de los colaboradores, con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal de cada individuo que labora para la organización.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. La Psicología Industrial, promueve el estudio de la conducta del ser humano en un ambiente laboral y su interacción con el mismo, teniendo como objetivo, lograr obtener el mejor desempeño del trabajador y brindarle las mejores herramientas de formación para su realización profesional.
2. El Desarrollo Organizacional, buscan hacer crecer a las empresas a través de sus colaboradores, formándoles, capacitándoles y promoviéndoles de puesto para aumentar su conocimiento sobre la misma, generando mejores resultados en el desempeño laboral de quienes participan de sus programas.
3. Mientras se realizan procesos investigativos en el área de la Psicología, es importante, si se desea medir algún aspecto psíquico (habilidades, aptitudes, intereses o capacidades) de la persona, utilizar la teoría propuesta por la Psicometría, para lograr mejores resultados.
4. La adecuada selección de evaluaciones psicométricas, asegura que la muestra a quien se le aplica, pueda desempeñarse mejor en el momento en que las resuelve, por lo tanto es indispensable elegir asertivamente las evaluaciones que se desean aplicar según el objetivo de la investigación que se realiza y tomando en cuenta las características del grupo al que se le aplicarán.

5. La combinación del Test Cleaver y Moss, brinda un perfil del evaluado completo. En el que se incluyen los rasgos de personalidad y las habilidades de adaptación que posee, es decir ambos tests nos indican cómo es la persona, cómo suele comportarse qué lo caracteriza de los demás y cómo lleva a cabo su relación con los demás, cuál es su capacidad para resolver problemas interpersonales, cómo acompaña al equipo de trabajo siendo él, el líder del mismo.

4.2. RECOMENDACIONES

1. En el contexto laboral, es necesaria la participación de un psicólogo especializado en el área industrial, por lo que se recomienda incluirlo dentro del equipo de trabajo y desarrollar planes de trabajo relacionados a ésta disciplina, con los que se estimule positivamente a los colaboradores.
2. Crear programas de Desarrollo Organizacional, adecuados al giro de la empresa, a las necesidades de la organización y sobre todo, a los trabajadores que participarán en ellos. Los programas pueden incluir la promoción y formación de los colaboradores.
3. Utilizar herramientas técnicas para realizar mediciones sobre las habilidades que poseen los colaboradores antes de ingresar a un puesto dentro de la organización, hacer uso adecuado de las evaluaciones psicométricas para lograr los resultados correctos, es decir, aplicarlas según la necesidad y sus propias características.
4. Seleccionar apropiadamente las evaluaciones que se utilizarán, es necesario conocer el origen de la prueba, con qué población fue estandarizada (la nacionalidad y rasgos culturales), con cuántas personas se llevo a cabo el proceso de estandarización, cuáles son los ítems que la forman, el objetivo que la prueba posee y las razones por las que es necesario aplicarla. Todos estos aspectos deberán ser observados antes de seleccionar la evaluación.
5. La aplicación del Test Cleaver y el Test Moss puede ser de beneficio en el momento en que se desee contratar personal para mandos medios, en

donde se tenga la responsabilidad de tener personal a cargo, debido a que permite conocer los rasgos de personalidad el individuo y lo más importante, muestras las habilidades que posee el individuo en su interacción con los demás y especialmente con subalternos.

BIBLIOGRAFÍA

Lewis R. Aiken. **Test psicológicos de evaluación.** México, DF. Editorial Prentice-Hall. 1996.

Anastasi, A. **Los tests psicológicos.** Madrid, España. Editorial Aguilar, 1998.

Monroe Miller, D. **Resultados de pruebas psicológicas. Interpretación estadística.** Sinaloa, México. Editorial Limusa, 1974.

Brown, G.F. **Principios de la medición en psicología y educación.** México D.F. Editorial El Manual Moderno, 1980.

Cortada de Kohan, N. **Teorías psicométricas y construcción de test.** Buenos Aires, Argentina. Editorial Luga, 1999.

Anastasi, Anne y Susanna Urbina. **Test psicológicos.** Editorial Prentice-Hall. México D.F. 1998.

Conen, Ronald Jay y Mark E. Swerdlik. **Pruebas y evaluaciones psicológica. Introducción a las pruebas y a la medición.** Editorial McGraw Hill. México, D.F. 2001.

Coolican, Hugo. **Métodos de investigación y aptitudes.** Editorial Plaza y Valdéz, 1996.

Morales, María Luisa. **Psicometría aplicada**. Editorial Trillas. Bogotá, Colombia, 2002.

Nunnally, Jum c. **Teoría psicométrica**. Editorial Trillas. México D.F. 1991.

Thomdike, Robert L. **Psicometría aplicada**. Editorial Limusa. México, D.F.1989.

Achilles, Fernando. **Desarrollo organizacional: enfoque integral**. Editorial Limusa, México D.F. 1983.

Garzán, Manuel Alfonso. **El desarrollo organizacional y el cambio planeado**. Editorial El Rosario. Bogota, Colombia, 2005.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial McGraw Hill. Bogotá, colombia, 1996.

Mazabel Galarza, César. **Diccionario de Recursos Humanos**. Editorial Lithio-caribe. Lima, Perú. 1997.ç

Shultz, D. **Psicología Industrial**. Editorial McGraw Hill. México D.F. 1997.

Spector, P. **Psicología Industrial y Organizacional**. Editorial Manual Moderno. México, D.F. 2002.

ANEXOS

Anexo 1

GLOSARIO

1. Baremo: tabla que sintetiza las normas (afirmación estadística del desempeño del grupo normativo en el test psicométrico) que transforman los puntajes directos en puntajes derivados que son interpretables estadísticamente.
2. Batería de tests: conjunto de test que sirven para medir determinados aspectos de la psicología de un sujeto.
3. Cambio: considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.
4. Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
5. Desarrollo organizacional: esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.
6. Desarrollo profesional: capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.
7. Estandarización: proceso mediante el cual se establecen procedimientos para la aplicación, calificación e interpretación de un test psicométrico.
8. Evaluación: se refiere a la acción y efecto de evaluar, verbo que significa valorizar, estimar, apreciar o estimar el valor de algo.
9. Fiabilidad: característica de las pruebas psicométricas, indica que si las condiciones no cambian, la repetición del examen deberá conducir al mismo resultado o uno muy próximo.
10. Habilidad: aptitud innata que posee una persona para realizar una tarea específica. Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver

determinados problemas. No es la mera disposición o la aptitud sino que incluye la facultad de resolver o ejecutar del mejor modo posible con destreza.

11. Historia profesional: conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñadas durante la vida laboral.
12. Homeostasis: capacidad de un sistema abierto, de permitir el ingreso de información o materia prima para realizar sus procesos internos, materia que procede del ambiente que le rodea.
13. Industria: es el conjunto de las operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos naturales.
14. Ítem: elemento del test psicológico que sirve como estímulo para el evaluado.
15. Intervenciones: herramientas o medios de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado.
16. Morfogénesis: capacidad que tiene el sistema organizacional de modificar sus estructuras básicas.
17. Observación: es una actividad realizada por un ser vivo (como un ser humano), que detecta y asimila la información de un hecho, o el registro de los datos utilizando los sentidos como instrumentos principales. El término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.
18. Organización: una organización, es una estructura social, formal, estable, que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios. Esta definición técnica se enfoca en tres elementos de una organización. El capital y el trabajo son los factores primarios de producción proporcionados por el entorno. Las organizaciones son entidades legales formales porque deben acatar leyes y cuentan con reglas y procedimientos internos. También son estructuras sociales porque constituyen un conjunto de elementos sociales.
19. Percentil: dentro de la tabla de baremo, es un puntaje derivado que transforma el puntaje directo en una escala del 1 al 100, llamándose cada uno de los puntos un centil.

20. Plan de carrera: proceso por el cual se realizará la promoción, rotación, formación y gestión del personal de la empresa consiguiendo con ello mejores niveles de desempeño, enriqueciendo y mejorando la consecución de objetivos dentro de la organización.
21. Plan estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.
22. Planeación de carrera profesional: proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro historial profesional de un individuo.
23. Psicología: es la disciplina que estudia los procesos psíquicos, incluyendo procesos cognitivos internos de los individuos, así como los procesos socio-cognitivos que se producen en el entorno social, lo cual involucra a la cultura.
24. Psicología Industrial: rama de la psicología aplicada que estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria.
25. Psicometría: es la ciencia cuyo objeto de estudio es medir los aspectos psicológicos de una persona, como: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, las actitudes o la personalidad.
26. Sistema: conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, para lograr un objetivo.
27. Sistema abierto: son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente.
28. Sucesión: proceso durante el que se sustituye a una persona por otra que le sigue en una cadena de formación cuando ésta alcanza los objetivos planteados con anterioridad.

29. Técnica Moss: técnica de evaluación psicométrica orientada a evaluar las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan supervisión y control de personal subordinado.
30. Test psicométrico: es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.
31. Validez: característica de las evaluaciones psicométricas, indica que las respuestas a las cuestiones planteadas dan una medida correcta del comportamiento al que el test apunta.

Anexo 2

PAUTA DE OBSERVACIÓN INSTITUCIONAL

1. Información general de la empresa.
 - Nombre de la empresa.
 - Dirección de la empresa.
 - Teléfonos.
 - Giro del negocio.
2. Antecedentes.
 - Historia.
 - Visión.
 - Misión.
 - Valores.
3. Metas principales.
4. Servicios que brindan.
5. Estructura.
 - Cantidad de departamentos.
 - Inventario del personal por departamento.
 - Resumen.
 - Organigrama.
6. Cantidad de sucursales o agencias.

Anexo 3

TEST MOSS

Cuadernillo

Instrucciones: para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque con un círculo (en la hoja de respuestas) la letra que corresponda a la solución que usted considere más acertada. No marque más de una.

1. Se le ha asignado a usted un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:
 - a. Evitando tener en cuenta los errores en que ellos incurren.
 - b. Hablando bien de ellos al jefe.
 - c. Mostrando interés en el trabajo de ellos.
 - d. Pidiéndoles le permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

2. Tiene usted un empleado muy eficiente. Pero constantemente se queja del trabajo. Sus quejas producen mal efecto en los demás empleados. Lo mejor será:
 - a. Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
 - b. Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
 - c. Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe.
 - d. Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3. Un empleado de 60 años de edad, que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo. Lo mejor será:
 - a. Decirle que vuelva a su trabajo, si no quiere ser despedido.
 - b. Despedirlo, sustituyéndolo por alguien más joven.
 - c. Darle un aumento de sueldo, que evite continúe quejándose.
 - d. Aminorar su trabajo.

4. Uno de sus socios sin autoridad sobre usted le ordena que haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba usted. ¿Qué haría usted?
 - a. Acatar la orden y no crear otros problemas.
 - b. Ignorar las indicaciones y actuar como usted había planeado.
 - c. Decirle que esto es asunto que a él no le interesa y que usted hará las cosas a su modo.
 - d. Decirle que lo haga él mismo.

5. Usted visita a un amigo íntimo, que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:
 - a. Platicarle de sus diversiones recientes.
 - b. Platicarle de noticias referentes a amigos mutuos.
 - c. Comentar su enfermedad.

- d. Enfatizar lo mucho que le apena verlo enfermo.
6. Usted trabaja en una industria y su jefe quiere que tome un cargo relacionado con su trabajo, pero que es incompatible con el horario nocturno de su carrera. Lo mejor sería:
- a. Continuar normalmente su carrera e informar al jefe, si le pregunta.
 - b. Explicarle la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones.
 - c. Dejar la escuela y atender a los intereses del trabajo.
 - d. Asistir en forma alterna y no hacer comentarios.
7. Un agente viajero con 15 años de antigüedad decide presionado por su familia, dejar los viajes, se le cambia a las oficinas generales. Es de esperar que:
- a. Goste de los descansos del trabajo de oficina.
 - b. Se sienta inquieto por la rutina de la oficina.
 - c. Busque otro trabajo.
 - d. Resulte muy ineficiente en el trabajo de oficina.
8. Tiene usted dos invitados a cenar: el uno radical y el otro conservador. Surge una acelerada discusión sobre política. Lo mejor sería:
- a. Tomar partido.
 - b. Intentar cambiar el tema.
 - c. Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar dónde ambos pecan de extremistas.
 - d. Pedir que cambien el tema para evitar mayor discusión
9. Un joven invita a una dama al teatro. Al llegar se da cuenta de que ha olvidado su cartera. Sería mejor:
- a. Tratar de obtener los boletos dejando el reloj en prenda.
 - b. Buscar un amigo a quien pedir prestado.
 - c. Decidir de acuerdo con ella lo procedente.
 - d. Dar una excusa aceptable para ir a casa por el dinero.
10. Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro trabajo en un almacén grande. La mejor forma de relacionarse con los empleados del mismo sería:
- a. Permitirles hacer la mayoría de las ventas durante unos días mientras observa sus métodos.
 - b. Tratar de imponer los métodos que anteriormente le fueron útiles.
 - c. Adaptarse a las condiciones y aceptar consejo de sus compañeros.
 - d. Pedir al jefe todo el consejo necesario.
11. Es usted un joven empleado que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar conversación acerca de:
- a. Algún tópico de actualidad de interés general.
 - b. Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
 - c. Las tendencias actuales en el terreno docente.
 - d. Las sociedades o comités de padres de familia.
12. Una señora de especiales méritos, que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos dejando las labores de la casa a cargo de la servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperar que ella:

- a. Se sienta insatisfecha en su nuevo hogar.
 - b. Se interese más en los trabajos domésticos.
 - c. Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad, continuando así sus intereses.
 - d. Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad.
13. Quiere usted pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza. La mejor forma de lograrlo sería:
- a. Haciéndole creer que será él quien se beneficie más.
 - b. Enfatizando la importancia que para usted tiene que se lo conceda.
 - c. Ofrecer algo en retribución.
 - d. Decir lo que desea en forma breve indicando los motivos.
14. Un joven de 24 años gasta bastante tiempo y dinero en diversiones. Se le ha hecho ver que así no logrará el éxito en el trabajo. Probablemente cambie sus costumbres si:
- a. Sus hábitos nocturnos lesiona su salud.
 - b. Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
 - c. Su jefe se da cuenta y lo previene.
 - d. Se interesa en el desarrollo de alguna fase de su trabajo.
15. Tras de haber hecho un buen número de favores a un amigo, éste empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación, sin ofenderlo, sería:
- a. Explicar el daño que se está causando.
 - b. Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
 - c. Darle ayuda una vez más, pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberla solicitado.
 - d. Darle una excusa para no seguir ayudándole.
16. Una persona, ascendida recientemente a un puesto de autoridad, lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:
- a. Tratando que cada empleado entienda qué es la verdadera eficiencia.
 - b. Ascendiendo cuanto antes a quienes considera lo merece.
 - c. Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estima necesarios.
 - d. Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios.
17. Usted vive a 15 Kms. Del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un vecino a las 4 p.m. el lo espera desde las tres; y a las cuatro usted se entera que no podrá salir antes de las 5:30 p.m. sería mejor:
- a. Pedirle un taxi.
 - b. Explicarle el caso y dejar que él decida.
 - c. Pedirle que espera hasta las 5:30.
 - d. Proporcionarle las llaves y que se lleve su automóvil.
18. Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes. Lo mejor sería:
- a. Despedir al menos eficiente.
 - b. Darles trabajos en común que ambos les interese.
 - c. Hacerles ver el daño que se hacen.
 - d. Darles trabajos distintos.

19. El señor García ha conservado su puesto subordinado durante 10 años. Desempeña su trabajo callada y confiabilmente y se le extrañará cuando se vaya. De obtener trabajo en otras empresas, muy probablemente:
- Asuma fácilmente responsabilidad como supervisor.
 - Haga ver de inmediato su valer.
 - Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
 - Renuncie ante la más ligera crítica de su trabajo.
20. Va usted a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en que por la mañana y debido a enfermedad en la familia, se ve imposibilitado para asistir. Lo indicado sería:
- Cancelar la cena.
 - Encontrar quien lo sustituya.
 - Detallar los planes que tenía y enviarlos.
 - Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.
21. En igualdad de circunstancias, el empleado ue mejor se adapta a un nuevo puesto es aquel que:
- Ha sido bueno en puestos anteriores.
 - Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
 - Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
 - Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.
22. Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene; su conversación le aburre. Lo mejor sería:
- Escuchar de manera cortés pero aburrída.
 - Escuchar fingiendo interés.
 - Decirle francamente que el tema no le interesa.
 - Mirar el reloj con impaciencia.
23. Es usted empleado en una oficina grande. El jefe entra cuando usted lee en vez de trabajar. Lo mejor sería:
- Doblar el periódico y volver al trabajo.
 - Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo.
 - Tratar de interesar al jefe, leyendo un encabezado importante.
 - Seguir leyendo sin mostrar preocupación.
24. Es usted maestra (o) de Primaria. Camina a la es cual tras la primera lluvia. Algunos de sus alumnos le salpican a propósito de agua. Dese el punto de vista de la buena administración escolar, usted debería:
- Castigarles ahí mismo por su indisciplina.
 - Decirles que, de volver a hacerlo, les castigará.
 - Pasar la queja a sus padres.
 - Tomarlo como broma y no hacer nada al respecto.
25. Usted preside el comité de mejoras materiales de su colonia. Las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia:
- Visitando vecinos prominentes, explicándoles problemas.

- b. Avisando de un programa interesante para la reunión.
 - c. Poniendo avisos en los lugares públicos.
 - d. Enviando avisos personales.
26. El señor Pérez, eficiente, pero de esos que "todo lo saben" critica al señor Martínez. El jefe opina que la idea de Martínez ahorra tiempo. Probablemente el señor Pérez:
- a. Pide otro trabajo al jefe.
 - b. Lo haga a su modo sin comentarios.
 - c. Lo haga como Martínez, pero sigue criticándolo.
 - d. Lo haga como Martínez, pero mal a propósito.
27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito cuando joven, como político. Sus modos directos le han impedido descollar los últimos 20 años. Lo más probable es que:
- a. Persista en su manera de ser.
 - b. Cambie para lograr éxito.
 - c. Forme un nuevo partido político.
 - d. Abandone la política por inmoral.
28. Es usted un joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad, a quien apenas conoce y que parece haber estado llorando. Lo mejor sería:
- a. Preguntarle por qué está triste.
 - b. Pasarle un brazo consoladoramente.
 - c. Simular no advertir su pena.
 - d. Simular no haberla visto.
29. Un compañero flojea de tal manera, que a usted le toca más de lo que le corresponde. La mejor forma de conservar las buenas relaciones es:
- a. Explicar el caso al jefe.
 - b. Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde o que usted se quejará con el jefe.
 - c. Hacer tanto cuanto pueda eficientemente y no decir nada del caso.
 - d. Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero no haga.
30. Se le ha asignado a usted un puesto ejecutivo en la organización. Para ganar el respeto y la admiración de sus subordinados, sin perjuicio de sus planes, habría que:
- a. Ceder en todos los puntos posibles, con tal que sean pequeños.
 - b. Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
 - c. Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
 - d. Abogar por muchas reformas.

Nombre: _____ Fecha: _____

Años de laborar en la empresa: _____ Sexo: _____

TEST MOSS

Hoja de respuestas

#	Respuesta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

#	Respuesta
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

Anexo 4

