

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIDAD DE GRADUACIÓN**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LAS PERSONAS DE 40 A 50  
AÑOS”**

**LESBIA MICHELLE CHACÓN ORELLANA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIDAD DE GRADUACIÓN**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LAS PERSONAS DE 40 A 50  
AÑOS”**

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

**POR**

**LESBIA MICHELLE CHACÓN ORELLANA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013**

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

**Licenciado Abraham Cortez Mejía**  
**DIRECTOR**

**M.A. María Iliana Godoy Calzia**  
**SECRETARIA**

**Licenciada Dora Judith López Avendaño**  
**Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez**  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**María Cristina Garzona Leal**  
**Edgar Alejandro Cordón Osorio**  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

**Licenciado Juan Fernando Porres Arellano**  
**REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS**

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 84-12  
CODIPs. 1752-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

09 de octubre de 2013

Estudiante  
Lesbia Michelle Chacón Orellana  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO CUARTO (34º) del Acta CUARENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL TRECE (45-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 02 de octubre de 2013, que copiado literalmente dice:

**“TRIGÉSIMO CUARTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LAS PERSONAS DE 40 A 50 AÑOS”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Lesbia Michelle Chacón Orellana**

**CARNÉ No.2004-16398**

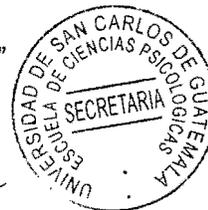
El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Nydia Medrano y revisado por la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

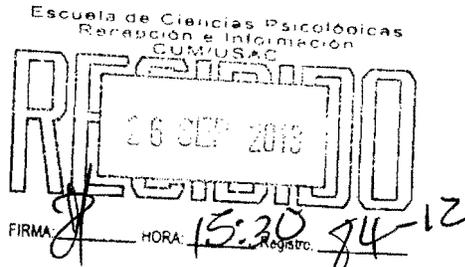
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. María Iliana Godoy Calzia  
SECRETARIA



Gaby



CIEPs 713-2013  
REG: 084-2012  
REG: 250-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 25 de septiembre 2013

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

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

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LAS PERSONAS DE 40 A 50 AÑOS.”**

ESTUDIANTE:  
Lesbia Michelle Chacón Orellana

CARNÉ No.  
2004-16398

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 24 de septiembre del presente año y se recibieron documentos originales completos el 25 de septiembre, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*[Signature]*  
M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez  
COORDINADORA, UNIDAD DE GRADUACIÓN  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis

CIEPs. 714-2013  
REG 084-2012  
REG 250-2012

Guatemala, 25 de septiembre 2013

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LAS PERSONAS DE 40 A 50 AÑOS.”**

**ESTUDIANTE:**  
**Lesbia Michelle Chacón Orellana**

**CARNÉ No.**  
**2004-16398**

**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 02 de septiembre del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAR A TODOS”**



**Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva**  
**DOCENTE REVISORA**



Arelis./archivo

Guatemala, 28 de mayo de 2013

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
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 “**Proceso de selección de personal y su incidencia en la falta de oportunidades laborales en las personas de 40 a 50 años**” realizado por la estudiante LESBIA MICHELLE CHACON ORELLANA, CARNE 200416398.

El trabajo fue realizado a partir del 16 de abril del 2013 al 28 de mayo del 2013.

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,

**Nydia D. Medrano Ch.**  
**Licda. Psicóloga**  
**COL. 5287.**

  
Licenciada Nydia Medrano  
Psicólogo Colegiado No. 5287  
Asesora

# RH

## Consultant & Services

Guatemala 28 de mayo de 2013

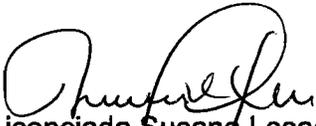
Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante LESBIA MICHELLE CHACÓN ORELLANA, carné 200416398 realizo en esta institución su proyecto de investigación titulado “PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LA PERSONAS DE 40 A 50 AÑOS” en el período comprendido del 12 de enero al 23 de mayo 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,

  
Licenciada Susana Lesage  
Gerente Administrativa  
2366-1744

**RH**  
**Consultant & Services**  
Lecupe Consultant, S.A.

## **MADRINA DE GRADUACIÓN**

Velia María Ruiz Muralles

Médico y Cirujano

Colegiado 13,303

## **PADRINOS DE GRADUACIÓN**

Carlos Armando Morales Medrano

Médico y Cirujano

Colegiado 13,302

Billy Keith Melendez Herrera

Ingeniero Industrial

Colegiado 9479

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por ser la luz que ilumina mi vida

### **A MI PAPÁ**

Sergio Chacón por ser el ángel que guía mis pasos y la fortaleza para alcanzar mis sueños

### **A MI MAMÁ**

Lesbia Orellana por ser un ejemplo de perseverancia, trabajo, amor, dedicación y compromiso, por su apoyo incondicional, por creer en mí y motivarme a ser una mujer de bien

### **A MIS HERMANOS**

Melanie y Mynor por su apoyo y cariño incondicional, por motivarme a seguir adelante y alcanzar mis metas

### **A MIS SOBRINOS**

Carlos Roberto y Alejandra por ser una bendición y para que en un futuro lo tomen como ejemplo para alcanzar sus sueños

### **A MI FAMILIA EN GENERAL**

Abuelita, tíos y primos por su cariño y apoyo incondicional

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser mi casa de estudios y darme la oportunidad de alcanzar mí meta

### **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Por brindarme las herramientas teóricas y prácticas que me permitieron lograr un sueño cumpliendo esta grandiosa meta

### **A MIS DOCENTES**

Por compartir sus conocimientos durante todo el proceso de mi formación académica

### **A MI ASESORA Y REVISORA**

Licenciada Nydia Medrano y Licenciada Nynfa Cruz, por la paciencia, tiempo, esfuerzo y apoyo brindado para culminar el presente proceso

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	
PRÓLOGO	
<b>CAPÍTULO I</b>	
INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico	
1.1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.1.2 Marco teórico	
1.1.2.1 Antecedentes .....	8
1.1.2.2 Mercado laboral .....	9
1.1.2.3 Empleo.....	11
1.1.2.4 Desempleo.....	14
1.1.2.4.1 Consecuencias del desempleo.....	16
1.1.2.5 Proceso de reclutamiento y selección .....	19
1.1.2.5.1 Reclutamiento .....	20
1.1.2.5.2 Selección .....	20
1.1.2.6 Etapas del proceso de reclutamiento y selección .....	21
1.1.2.6.1 Levantamiento del perfil .....	21
1.1.2.6.2 Publicación y reclutamiento.....	22
1.1.2.6.3 Preselección y selección .....	22
1.1.3 Hipótesis .....	23
1.1.4 Delimitación .....	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
2.1 Técnicas	

2.1.1	Técnica de muestreo.....	25
2.2	Técnica de recolección de datos	
2.2.1	Observación.....	25
2.2.2	Test.....	25
2.3	Instrumentos	
2.3.1	Entrevista semiestructurada.....	26
2.3.2	Factores de personalidad (16PF).....	26
2.3.2	Adaptabilidad social MOSS.....	29
2.3.3	The cleaver test .....	30
2.4	Técnica de análisis estadísticos.....	31
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>		
3.1	Características del lugar y población	
3.1.1	Características del lugar .....	32
3.1.2	Características de la población .....	32
3.2	Análisis cualitativo.....	33
3.3	Análisis cuantitativo .....	36
3.4	Comprobación de la hipótesis .....	44
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
4.1	Conclusiones .....	46
4.2	Recomendaciones .....	47
	Referencias Bibliográficas .....	48
	Anexos	

## **RESUMEN**

**Tema:** “PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA FALTA DE OPORTUNIDADES LABORALES EN LAS PERSONAS DE 40 A 50 AÑOS”

**Por:** Lesbia Michelle Chacón Orellana

Actualmente en Guatemala las oportunidades de trabajo no cubren la demanda de la población, debido a esto existe un alto número de personas desempleadas, lamentablemente el panorama para las personas mayores no es alentador, ya que la mayoría de plazas vacantes tienen requisitos que los candidatos deben cumplir y en su mayoría las empresas actualmente solicitan personal joven y limitan las oportunidades para las personas de 40 años en adelante.

La siguiente investigación tuvo como objetivo principal hacer un análisis en el proceso de selección de personal, evaluando los requisitos que solicitan los empleadores y así responder a las siguientes preguntas ¿Cuál es el factor que influye en la falta de oportunidades laborales en las personas de 40 a 50 años?, ¿los requisitos que deben cumplir los candidatos se basan en su experiencia y capacidad o bien si la edad es un factor influyente en la elección del empleador?, y si la edad es un factor determinante responder ¿la edad afecta el desempeño en el trabajo de las personas?.

El estudio se realizó en una empresa de Outsourcing ubicada en la zona 10 de la Ciudad capital, teniendo como población clave a hombres y mujeres comprendidos entre los 40 a 50 años, quienes aplicaron a posiciones vacantes dentro de la institución. Para identificar los requisitos de cada una de las plazas vacantes, se le solicitó a los empleadores que completarán un perfil descriptivo, definiendo características personales y competencias técnicas requeridas a los candidatos. Al tener la información descrita se filtró a personas que cumplieran con los datos solicitados omitiendo la edad.

Para conocer la experiencia y competencias de las personas se realizó una entrevista semiestructurada con cada uno de los candidatos elegidos, con el objetivo de comprobar su amplia experiencia dentro del campo solicitado así como verificar que cumpla con el nivel académico requerido por el empleador, luego se le realizaron diferentes pruebas psicométricas para evaluar el grado de adaptabilidad social, liderazgo, capacidad de trabajo bajo presión, así como la aplicación de un instrumento para medir las tendencias de personalidad del individuo y demostrar que la persona cumple con las competencias para desempeñar con éxito la labor asignada independientemente de la edad que posea.

## **PRÓLOGO**

Actualmente en Guatemala existe un alto número de personas en búsqueda de una oportunidad de trabajo, según la última encuesta nacional de empleo e ingresos –ENEI- 2012 realizada por el Instituto Nacional de Estadística INE la tasa de desempleo en el 2012 fue del 2.9%, lo cual es un dato alarmante si se le suma que anualmente se incorporan alrededor de 200,000 personas al mercado laboral. Esto genera que las empresas realicen un minucioso proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de encontrar al mejor candidato para ocupar la plaza. Debido a la gran demanda por parte de las empresas para reclutar personal calificado, actualmente existen una gran número de empresas de Outsourcing que se encargan de brindarle apoyo a empresas nacionales y transnacionales en la búsqueda de personal profesional que ocupe las diferentes plazas y también las mismas empresas cuentan con un departamento de recursos humanos el cual se encarga de darle fin a cada uno de los procesos. Como consecuencia de los avances en la tecnología y en políticas de contratación las empresas levantan un perfil de puesto en donde se describen los requisitos generales y específicos que requieren los candidatos para aplicar a una posición vacante, lamentablemente se ha generado un fenómeno que está ocasionando una problemática social, que afecta principalmente a las personas mayores a los 40 años, ya que cuando las empresas levantan el perfil para la búsqueda de candidatos, en la mayoría de los casos se coloca como máximo de edad los 35 años. Esto limita las oportunidades a las personas que no cumplen con ese rubro, ya que con solo verificar la edad se le excluye del proceso sin darle la oportunidad de asistir a una entrevista y realizar las pruebas necesarias que demuestren que la persona es competente y apta para la posición. La presente investigación tuvo como objetivo demostrar si la edad es un factor que influye significativamente en la falta de oportunidades en la población mencionada anteriormente, y de ser así, si la edad afecta el desempeño de la persona. Se tomó como población clave a un grupo de personas entre los 40 a

50 años quienes aplicaron a plazas vacantes dentro de una empresa de outsourcing, a los mismos se les realizó una entrevista semiestructurada y una serie de pruebas psicométricas para identificar sus competencias y verificar si cumplen con el perfil solicitado, demostrando que las personas mayores a los 40 años poseen una trayectoria laboral importante y un enfoque en alguna especialidad definida la cual puede generar un valor agregado a la empresa, obteniendo un profesional con un liderazgo consolidado a través de los años de experiencia, facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión así como un pensamiento abstracto el cual les ayuda a resolver problemas en un corto tiempo, también se demostró que las personas mayores pueden ofrecerle a la empresa estabilidad. Cada una de las pruebas se realizó con la finalidad de demostrar que las personas mayores de 40 años no poseen ningún limitante para poder ser seleccionado para las diferentes plazas vacantes, por lo mismo se debe concientizar a las empresas sobre la importancia de ampliar los rangos de edad y evaluar a las personas en base a sus competencias y aptitudes y que la edad no sea un excluyente, ya que éste problemática afecta a un alto numero de personas las cuales en su mayoría son madres o padres de familia que necesitan un ingreso económico para solventar las necesidades básicas de su hogar y al no tener lo necesario en la mayoría de los casos genera sentimientos de frustración, desvalorización, baja autoestima, problemas familiares, sociales y económicos.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Uno de los temas más relevantes en la actualidad es la falta de oportunidades de empleo que existen a nivel nacional. Las grandes empresas solicitan personal que debe cumplir con un perfil específico y pasar una serie de filtros conformadas por entrevistas y pruebas psicométricas las cuales tienen como objetivo demostrar que el candidato cumple con los requerimientos inicialmente solicitados, sin embargo estas pruebas son aplicadas a personas guatemaltecas desarrolladas y criadas en un contexto diferente, por lo tanto éstas solo reflejan una aproximación del sujeto.

Cuando se realiza una convocatoria para aplicar a una plaza determinada por medio de una publicación en prensa o por medio de una bolsa de empleo, generalmente se visualiza al inicio del perfil los requerimientos principales en donde los empleadores se enfocan en el sexo, edad, nivel académico y experiencia y en muchos de los casos las empresas se enfocan en solicitar personal no mayor de 38 años. Esta situación limita a las personas mayores a poder aplicar a la plaza vacante y por consiguiente tener la oportunidad de asistir a una entrevista, realizar las pruebas psicométricas y demostrar si cumplen con las competencias técnicas requeridas para la posición. Lo mismo refleja que en la mayoría de los casos no se toma en cuenta la experiencia que una persona puede aportar a la empresa, ya que se le descarta por la edad sin antes conocer sus competencias, adicionalmente es importante mencionar que el perfil solicitado no concuerda con las necesidades de la plaza, ya que los empleadores para posiciones de gerencia solicitan personal con un mínimo de 10 años de experiencia pero no mayor de 35 años.

Según la última Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos –ENEI- 2012 realizada por el Instituto Nacional de Estadística INE *“actualmente el 2.9% de la Población Económicamente Activa (EPA) está en búsqueda de empleo, este dato revela una disminución en la población desempleada a comparación del año 2010 en donde el porcentaje de desempleados era del 3.52%”*. Aún así el porcentaje actual es un dato alarmante ya que representa aproximadamente un promedio de 180,000 personas desempleadas, a las que deben agregar las 200,000 personas que anualmente se integran al mercado laboral.

Debido a esto es necesario realizar un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal y así confirmar si éste, es un proceso por medio del cual se evalúa las competencias de los candidatos aplicantes o si se utiliza como un colador para excluir a las personas que no cumplen con requisitos como la edad, sin brindarles la oportunidad de demostrar sus habilidades y capacidades así como evaluar a personas mayores de 40 años y demostrar que son personas que pueden brindarles a las empresas años de experiencia laboral, capacidad analítica, capacidad de toma de decisiones así como un liderazgo consolidado a través de los años.

El presente informe se encuentra dividido en cuatro capítulos, el primero evidencia todos los antecedentes y estadísticas nacionales relacionadas con la tasa de desempleo en Guatemala así como la conceptualización de cada uno de los términos mencionados. El segundo capítulo hace una descripción de las diferentes técnicas e instrumentos que se utilizaron con la población clave para obtener los resultados. En el tercer capítulo se plasman las características tanto de la población clave como del lugar de la investigación así como el análisis y la interpretación de los resultados, por último en el cuarto capítulo encontrará las conclusiones y recomendaciones finales.

## **1.1 Planteamiento del problema y marco teórico**

### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente el desempleo es una problemática que afecta a muchos países de Latinoamérica, las oportunidades de empleo son escasas y en Guatemala es un tema que se ha intensificado durante los últimos años, según los resultados de la *“Encuesta Nacional de Empleo de Ingresos realizada entre septiembre y noviembre del 2010 por el Instituto Nacional de Estadística INE, de la Población Económicamente Activa (PEA) el 3.52% están desempleados lo que equivale a un total de 202,876 personas”*.<sup>1</sup>

Debido a la demanda laboral que existe actualmente en Guatemala las empresas por medio de su departamento de recursos humanos o por medio de empresas de Outsourcing buscan encontrar al candidato “ideal” para la plaza vacante y realizan un proceso de reclutamiento y selección, en el cual las empresas levantan un perfil indicando de las características individuales y conocimientos técnicos que deben poseer los candidatos que apliquen a la posición.

El proceso de Selección de personal es el medio por el cual las empresas buscan personal capacitado para ocupar posiciones vacantes y así es como se inicia la dinámica del mercado laboral, el cual es el entorno en donde se generan las diferentes oportunidades de trabajo y como en todo tipo de mercado se da “la oferta y la demanda”.

Este proceso funciona como un “colador” que va descartando personas que no cumplen con los requerimientos del perfil. Hasta hace algunos años los requisitos para optar a una plaza no eran tan exigentes y bastaba con tener experiencia dentro del área solicitada, pero debido a los avances en tecnología y la constante innovación en procesos de las diferentes áreas de trabajo, las empresas realizan un minucioso proceso de Reclutamiento y Selección por medio del que evalúan a candidatos para cubrir las diferentes plazas vacantes.

---

<sup>1</sup> INE. Encuesta nacional de empleo e ingresos, ENEI. Octubre 2010. p 23

Este proceso en cierta manera es lo correcto, ya que la empresa se asegura de tener personal altamente calificado. Por medio del perfil las empresas pueden separar a los candidatos basándose en requisitos como nivel académico, años de experiencia, manejo de idiomas y otros requisitos como la edad. El problema radica en que en la mayoría de los casos cuando las personas quieren aplicar a las diferentes plazas vacantes se encuentran con la limitante de la edad, ya que en muchos de los perfiles solicitados el máximo de edad requerida es de 38 años.

Como consecuencia de esta situación existe un alto porcentaje de personas mayores de 40 años que se encuentran en constante búsqueda de una oportunidad laboral, sin lograr conseguirla. *“Según información del Ministerio de trabajo en el año 2008 había un aproximado de 234,000 personas desempleadas de las cuales casi la mitad eran personas ubicadas entre los 31 a 50 años”*.<sup>2</sup>

Pero ¿qué sucede cuando una persona cumple con la mayoría de los requisitos, excepto la edad y no es contratada? ¿Cuál fue el motivo para descartar al candidato, si este tenía las competencias para optar a la posición? Esta es una realidad en el país. Debido a esta problemática nace la necesidad de evaluar si el proceso de reclutamiento y selección es efectivo y si éste, se enfoca en medir las competencias de las personas a la hora de aplicar a una posición o si desde el inicio al conocer la edad del candidato se le limita la oportunidad de participar en el proceso.

El alto número de personas desempleadas provoca que cuando se realiza una convocatoria para alguna plaza vacante apliquen una gran cantidad de personas para la misma plaza, lo cual hace difícil la competencia y disminuye las posibilidades de conseguir el empleo y si a esto se le suma que la persona sea

---

<sup>2</sup> Prensa Libre. Aumenta la tasa de desempleo de Guatemala. Revista Summa. 6 de enero de 2011. p. 8

mayor de 40 años, sus posibilidades de poder obtener un empleo se reducen aún más.

Lamentablemente en Guatemala a esta problemática no se le da la importancia debida, ya que en la mayoría de las publicaciones, programas o estudios acerca del desempleo se enfocan en las personas jóvenes quienes por ser recién graduados y no tener experiencia se les limitan las oportunidades, dejando a un lado la importancia que tiene para la sociedad y la familia el que las personas mayores puedan tener un trabajo digno que les apoye para proveer de las necesidades básicas a su familia. Generalmente las personas de 40 años en adelante son padres o madres de familia que tienen la responsabilidad de llevar el sustento a sus hogares, son personas que buscan estabilidad y que pueden ofrecerle a una empresa una amplia experiencia así como madurez para poder enfrentar los retos que se puedan presentar y un liderazgo consolidado a través de los años de experiencia.

La presente investigación se realizó en una empresa de outsourcing evaluando personas entre los 40 a 50 años que quieran aplicar a determinada posición, midiendo por medio de pruebas psicométricas y de aptitudes técnicas, si las personas cumplen con las competencias técnicas para la plaza, de esta forma lograr reintegrarlos al mercado laboral por medio de propuestas a las diferentes empresas en donde se resalten las potencialidades de los candidatos a evaluar y a la vez realizar una encuesta con diferentes empresas para identificar cual es el factor que influye en que las empresas se abstenga de contratar personas con edad avanzada.

## **1.1.2 Marco teórico**

### **1.1.2.1 Antecedentes**

El desempleo es un tema que ha ido incrementándose a nivel mundial, las diferentes crisis económicas y despidos masivos en empresas han provocado que exista un alto número de personas en búsqueda de empleo. La falta de

empleo genera problemas emocionales, sociales, familiares y económicos a la persona que lo padece, debido a esto existen varias investigaciones que buscan identificar el sin número de consecuencias negativas que provoca el desempleo.

Las diferentes investigaciones que se encontraron fueron realizadas para medir y evaluar las consecuencias del desempleo, para apoyar a las empresas con la elaboración de manuales o bien para medir la tasa de desempleo en los jóvenes. Desafortunadamente no se encontró ninguna investigación enfocada a la problemática social del desempleo en personas mayores a los 40 años. La presente investigación es fundamental debido a la crisis que está experimentando este tipo de población por las responsabilidades económicas y sociales que se deben cubrir; las necesidades a nivel familiar son constantes y cuando se carece de fuentes para solventarlas el ser humano entra en crisis afectando su psiquismo e integralidad como sujeto.

El mercado laboral en la actualidad favorece a personas jóvenes, esto limita que personas de edad avanzada y con conocimientos sólidos se vean en constante crisis laboral, las organizaciones cada vez más ven la posibilidad de reducir costos debido a la alta competencia en el mercado.

### **1.1.2.2 Mercado laboral**

El mercado laboral como su definición lo indica “*es el entorno económico en el cual concurren la oferta y la demanda de trabajo.*”<sup>3</sup> Es una dinámica en donde se establecen relaciones entre trabajadores y empleadores. Cuando hablamos de oferta nos referimos a el número de horas que ofrece el trabajador para desempeñar una actividad así como la experiencia y competencias que posea la persona que será remunerada económicamente, mientras que la demanda son las diferentes oportunidades de trabajo que ofrecen las empresas, en donde influyen diferentes factores como horarios de trabajo, salario

---

<sup>3</sup> Chen, Chi-Yi (1998): “Mercado laboral: Teorías y políticas”. Universidad Católica Andrés Bello. [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_trabajo).30 de julio de 2013. P. 463

competitivo, beneficios y un paquete de compensaciones atractivo para el trabajador.

Cuando se inicia la dinámica del mercado laboral se publican las diferentes plazas vacantes, colocándolas de forma atractiva en diferentes medios de publicación, tanto escrita como digital, y por medio de estas publicaciones las personas en búsqueda de empleo verifican si cumplen con los requisitos solicitados para así enviar su información y poder aplicar al proceso de selección. En Guatemala actualmente existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda laboral ya que existe un gran número de personas en búsqueda de empleo pero las empresas no tienen la capacidad de crear tantas plazas vacantes, al contrario en los últimos años en varias entidades tanto públicas como privadas han realizado recortes masivos de personal debido a la reciente crisis económica.

Desde el punto de vista económico el Mercado Laboral consta de una serie de indicadores los cuales nos permiten hacer un análisis de la realidad de cada país entre los cuales están:

1. Población en Edad de Trabajar
2. Población No Económicamente Activa
3. Población Económicamente Activa

Según las normas internacionales la Población en Edad de Trabajar (PET) se define como *“aquella población que esta apta, en cuanto a edad para ejercer funciones productivas”* en esta categoría se incluyen a la Población Económicamente Activa (PEA) así como a las Población No Económicamente Activa (PNEA) la ultima definida como *“Personas de 15 años o más que no realizan una actividad económica, ni buscan hacerlo”*.<sup>4</sup>

La población Económicamente Activa (PEA) es la población que se encuentra en edad para trabajar, quienes tienen un trabajo y/o están en búsqueda de uno. El Instituto Nacional de Estadística define a la Población Económicamente Activa

---

<sup>4</sup>INE. op. cit. p. 7

(PEA) como: *“Todas las personas de 15 años o más que realizaron algún tipo de actividad económica y las personas que estaban disponibles para trabajar y hacen gestiones para encontrar un trabajo”*<sup>5</sup> Según información proporcionada por la Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos –ENEI- 2012 en Guatemala *“aproximadamente 9.5 millones de personas tienen 15 o mas años de edad por lo que se encuentran en edad para trabajar, de ellas 6.2 millones conforman la Población Económicamente Activa (PEA). Proporcionalmente a nivel nacional 65 de cada 100 personas en edad de trabajar, están trabajando o buscando un trabajo”*.<sup>6</sup>

Del total de la población Económicamente Activa el 29% es joven lo que indica que 2 de cada 10 personas son menores de 25 años. Este es un dato alarmante ya que si evaluamos a nivel general la mayoría de las personas que conforman a la población trabajadora en el país son mayores a los 25 años.

El crecimiento en la población reduce las oportunidades de obtener un empleo ya que actualmente existe una escases de ofertas laborales y para las plazas vacantes existentes, las empresas solicitan varios requisitos tanto de conocimientos como de habilidades que en la mayoría de los casos las personas que aplican a la plaza no cumplen. Guatemala es uno de los países de Latinoamérica con problemas graves entorno al mercado laboral, ya que las oportunidades de empleo son escasas especialmente para personas de determinadas edades, lo que en muchos casos provoca que las personas por la necesidad de cubrir las necesidades básicas en su familia acepten un trabajo con baja remuneración económica o decidan iniciar un negocio propio incrementando el numero de personas en el sector informal.

### **1.1.2.3 Empleo**

El empleo se define como aquella ocupación u oficio que realiza una persona y por la cual recibe una remuneración económica por sus servicios. En muchas

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

ocasiones la palabra “empleo” es usada como sinónimo de “trabajo”, ya que en el momento que la persona es “empleada” para una posición es responsable de cumplir con el trabajo que se le sea asignado y como compensación por el trabajo realizado la persona recibe una remuneración económica la misma debería de ser equivalente a las atribuciones que se tengan y a la vez cumplir con las prestaciones de ley establecidas por el Ministerio de Trabajo.

En Guatemala existen 2 tipos de empleo los cuales son:

1. Empleo Formal: Este se da cuando *“los trabajadores cuentan con un contrato de trabajo así como protección social”*.<sup>7</sup> Lo que significa que el trabajador en conjunto con el empleador firman un documento legal en donde ambas partes se comprometen a cumplir con lo estipulado en el contrato tal como lo indica el código de trabajo en el Artículo No. 18 *“contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico, mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”*<sup>8</sup>.

Actualmente en Guatemala, en la mayoría de las empresas multinacionales o transnacionales, las personas cuentan con las prestaciones de ley e incluso hay algunas empresas que adicional al seguro social le brindan a sus colaboradores seguros de vida y medico en entidades privadas, con el fin de proteger la salud de los colaboradores y de sus familias y de esa forma afianzar la relación empleado-empleador, lo que provoca baja rotación y renuncia de los colaboradores ya que al sentirse valorados y respaldados por la empresa se limitan a la búsqueda de nuevas oportunidades, pero esto no es a nivel general

---

<sup>7</sup> El trabajo decente y la economía informal. Empleo. Editorial *International*. Labour Organization. 2002. P 166

<sup>8</sup> Código de Trabajo. Contrato individual de trabajo. Art. No. 18. Guatemala, Guatemala. p. 21

ya que muchas empresas ofrecen salarios bajos y debido a la crisis económica se ha empleado la modalidad de contratar a los colaboradores sin las prestaciones de ley o bajo la modalidad de “Prestación de Servicios”.

2. Empleo Informal: Se da cuando las personas realizan trabajos independientes como ventas informales o negocios propios con la finalidad de obtener lo necesario para cubrir sus necesidades básicas. También podríamos mencionar a las personas que aceptan laborar para una empresa pero se encuentran en “relación de dependencia” y esto se debe a una inexistencia de un contrato de trabajo y a la falta de protección jurídica o social derivada del propio puesto. Lo que significa que el “trabajador” asume las responsabilidades de cumplir con lo establecido, como por ejemplo el horario de trabajo, pero, en este caso el “patrono”, se desliga de los pagos que por ley corresponde y únicamente realiza el pago por los servicios o el trabajo que la persona realiza. En los últimos años en Guatemala esta modalidad de empleo ha ido en aumento ya que muchas empresas con el fin de reducir costos prefieren contratar a personas bajo “prestación de servicios” y así evitar gastos de seguro social y evitar el pago de Aguinaldo, Bono 14 e indemnizaciones. Esto generalmente provoca inestabilidad y rotación del personal, debido a que la mayoría de personas buscan una oportunidad de trabajo en donde pueda obtener sus prestaciones de ley y asegurar un pasivo laboral pero dada a la necesidad de un ingreso mensual aceptan el trabajo.

Según datos obtenidos de la Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos – ENEI- 2012 “el 53% de ocupados labora como trabajador asalariado, dato que representa más de tres millones de trabajadores en todo el país y de acuerdo a los datos obtenidos, más del 30% de la fuerza laboral posee un empleo por

*cuenta propia*<sup>9</sup> Un dato alarmante ya que demuestra el crecimiento en el porcentaje de personas que laboran sin las debidas prestaciones de ley.

#### **1.1.2.4 Desempleo**

El desempleo se refiere a la falta de trabajo y por consiguiente a la falta de remuneración salarial. El desempleado es la persona que forma parte de la Población Económicamente Activa que está en constante búsqueda de una oportunidad de trabajo pero no la consigue.

La reciente crisis económica en Guatemala provoco que diferentes empresas tuvieran que hacer despidos masivos y reestructuraciones de personal. Según información de la revista SUMMA *“en el año 2010 se registraron 202,876 personas desempleadas, lo que representa el 3,52% de los 5.75 millones de personas que componen la Población Económicamente Activa (PEA)*<sup>10</sup>. Lo cual refleja que el desempleo se ha convertido en uno de los problemas más graves y complejos que enfrenta el país. La ultima Encuesta Nacional del Empleo e Ingresos –ENEI- 2012 realizada por el Instituto Nacional de Estadística INE refleja que *“la tasa de desempleo en el año 2012 fue del 2.9%”*<sup>11</sup> Lo cual indica una disminución a comparación del año 2010, pero es un dato preocupante ya que según la misma encuesta el promedio de tiempo que pasan las personas en búsqueda de una nueva oportunidad de empleo es de mas de 16 semanas, lo que equivale a 4 meses aproximadamente.

Según Guy Aznar existen 4 tipos de desempleo

1) Desempleo Estructural: *“Éste corresponde técnicamente a un desajuste entre la oferta y demanda”*<sup>12</sup>, es decir que las empresas solicitan requisitos que un alto porcentaje de la población no posee o se despide a la persona para colocar a

---

<sup>9</sup> INE. op. cit. p. 10

<sup>10</sup> Prensa Libre. Aumenta la tasa de desempleo de Guatemala. Revista Summa. 6 de enero de 2011. p. 8

<sup>11</sup> INE. op. cit.

<sup>12</sup> Guy Aznar, Carlos Giner. “Hacia una economía plural: un trabajo, una actividad, una renta para todos” Editor Miraguano. Ediciones 1999. p. 191.

alguien “más actualizado”. Éste tipo de desempleo es muy común en la actualidad, ya que cuando evaluamos las diferentes plazas vacantes publicadas en medios escritos, muchas de éstas, solicitan personas con título universitario y con maestrías, adicionalmente años de experiencia dentro del área solicitada y un máximo de 35 años en su mayoría. Estos requisitos limitan las oportunidades para muchas personas ya que lamentablemente Guatemala es uno de los países con menor población con estudios universitarios y en donde aproximadamente 12 de cada 100 guatemaltecos inicia sus estudios universitarios.

2) Desempleo Friccional: *“Éste se da por las discrepancias entre las características de los puestos de trabajo y de los trabajadores”*<sup>13</sup>. Este no representa un problema económico ya que es temporal y se da cuando personas buscan una mejor oportunidad a la que tienen actualmente. En la actualidad se ve a un alto porcentaje de la población que actualmente esta laborando en búsqueda de una nueva oportunidad laboral y esto en gran medida se debe a el incremento en los precios de la canasta básica, ya que la persona se ve en la necesidad de buscar un aumento salarial y cubrir con las necesidades de su familia o bien debido a que la persona busca un crecimiento profesional.

3) Desempleo Estacional: *“Éste es aquel que varía con las estaciones del año debido a fluctuaciones estacionales”*<sup>14</sup>. Se dan comúnmente en la agricultura debido a las épocas de cosecha las empresas requieren de personal que trabaje durante la época alta. Por ejemplo, en los ingenios azucareros, en la época de zafra se solicita una gran cantidad de jornaleros, a quienes se les da un salario diario por el trabajo realizado, pero al finalizar la época de cosecha éstos se quedan sin trabajo y la mayoría se dedica a sus cultivos propios o emigran a otros sectores de la agricultura.

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

4) Desempleo Cíclico: *“Éste es el que se da en cada etapa de recesión económica de manera coyuntural.”*<sup>15</sup> Un ejemplo claro de este tipo de desempleo es la situación actual de España ya que éste se relaciona con la economía del país y si éste se encuentra en estado de recesión y no puede cubrir para ofrecer un trabajo a todos los que los solicitan.

En Guatemala el desempleo más frecuente es el Desempleo Estructural debido a que actualmente las empresas están innovando métodos y usando tecnología más avanzada, por lo mismo solicitan personal con un nivel académico avanzado, dominio de sistemas específicos y con un límite de edad. Debido a los requisitos específicos que solicitan las empresas se realiza un proceso de Selección en donde son descalificadas las personas que no cumplen con los requerimientos y esto limita las oportunidades de desarrollo así como y de crecimiento profesional.

#### 1.1.2.4.1 Consecuencias del desempleo

*“Obtener un empleo es una expectativa social y cultural adquirida desde la infancia y reforzada en la escuela y la familia. Cuando el individuo accede al mundo laboral adquiere una posición y una identidad social y personal que le identifica. El desempleo interrumpe este proceso y genera una experiencia de fracaso”.*<sup>16</sup>

En los últimos años se han realizado diversas investigaciones relacionadas a las consecuencias negativas que produce el desempleo en las personas. La persona desempleada puede verse afectada no solo psicológicamente sino puede afectar su entorno familiar y social. Según Yáñez las consecuencias del desempleo dependen del periodo de tiempo en el que la persona permanece desempleada.

---

<sup>15</sup> Guy Aznar, Carlos Giner. op. cit. P. 192.

<sup>16</sup> Buendía, José, “El impacto psicológico del desempleo”. Consecuencias del desempleo. Murcia. 2010. p. 195

*“En los primeros 6 meses pueden sufrir de insomnio, irritación, ánimo cambiante, así como angustia por el futuro. Durante los 12 meses siguientes se agravan los síntomas anteriores e incluso pueden evidenciarse episodios agresivos, nerviosos, de vergüenza y de culpa, a los 18 meses pueden expresarse sentimientos de inferioridad, tristeza, fracaso y disminución de la esperanza.”*<sup>17</sup> Para el ser humano, principalmente para el hombre, el empleo o trabajo le da un status dentro de la sociedad, lo incluye dentro de un grupo de personas profesionales y mientras más alta es su posición jerárquica en una empresa, mayor es la seguridad que esta le brinda, ya que por medio del empleo puede cubrir con las necesidades de su familia y por consiguiente se ve como el “hombre de la casa”. Cuando esta persona se ve en la difícil situación de perder su posición o status dentro de la sociedad puede provocar al inicio del proceso, una negación al no aceptar su posición como desempleado. Al pasar el tiempo la persona empieza a aceptar su situación y se inicia en la búsqueda de una nueva oportunidad, lamentablemente el panorama para muchas de las personas desempleadas es desalentador. Existen oportunidades laborales en el mercado laboral guatemalteco, lamentablemente estas no se dan abasto para cubrir con la cantidad de personas que están en búsqueda de un trabajo y por este motivo para una plaza vacante aplican como mínimo 50 personas, lo que significa que las personas deben tener un perfil altamente competitivo para sobresalir y colocarse nuevamente dentro del grupo de personas con empleo.

José Buendía en su libro “Empleo, Estrés y Salud” hace referencia a los aspectos de la persona que se ven afectados por el desempleo entre los cuales están:

1. Identidad: El empleo es una expectativa social y cultural adquirida desde la infancia. Al tener un empleo la persona adquiere un salario que le ayudara a subir su estatus de vida e identidad social así como formar

---

<sup>17</sup> Buen día, Jose. op. cit. p. 36

parte de un grupo, ante un despido la persona ve interrumpida ese avance lo cual genera sentimientos de fracaso y derrota.

2. Auto concepto: Al tener un empleo automáticamente la persona desarrolla una serie de conductas en las que utiliza sus propias habilidades y capacidades. En el momento del despido la persona en muchas ocasiones siente vergüenza así como sentimientos de desvalorización ya que puede preguntarse las razones por las cuales se le despidió, o bien al encontrarse en la búsqueda de empleo y no obtener los resultados esperados en poco tiempo, pensar que sus capacidades no son suficientes o competitivas en el mercado laboral. Provocando así sentimientos de inferioridad con sus parejas, así como sentir afectado su rol como padre de familia, al no poder obtener un empleo y sufragar los gastos y necesidades básicas de su familia.
3. Autoestima: En el momento del despido la persona puede presentar una confusa percepción de si mismo y de las habilidades y capacidades que posee. En la mayoría de los casos la búsqueda de empleo es una actividad desgastante emocionalmente. El desempleado debe enfrentar constantes entrevistas, en las cuales los reclutadores lanzan diferentes preguntas para evaluar las capacidades de la persona y debido a esto, la persona se prepara para mostrar todo su potencial, lamentablemente las probabilidades de conseguir un empleo en una sola entrevista son mínimas, por lo mismo al pasar el tiempo y asistir a varias entrevistas incluso en un mismo día la persona puede sentir frustración y desesperación.

Es importante mencionar que no todas las personas se ven afectadas de la misma forma ante la situación del desempleo, existen varios factores que influenciarán en la magnitud de las consecuencias. No es lo mismo un joven soltero desempleado a un hombre con familia que es el sostén de su hogar.

Las personas mayores tienen mayor dificultad para encontrar empleo ya que actualmente en la mayoría de plazas vacantes las empresas solicitan candidatos no mayores de 35 años, debido a esta situación la persona de mayor edad, pasa más tiempo en búsqueda de empleo, y mientras más tiempo pasa se incrementan los síntomas negativos, las personas en ocasiones pueden llegar a emigrar a otros países con el fin de encontrar una mejor calidad de vida y en casos extremos llegar al suicidio.

Según las estimaciones del Ministerio de Trabajo *“en el 2008 casi la mitad de los desempleados se ubicaban entre los 31 a 50 años de edad, debido a que las empresas prefieren contratar personas más jóvenes”*.<sup>18</sup>

El proyecto Lineamientos de Política Económica, Social y Seguridad 2011-2021, realizado por Cien hace referencia a que los empleos actualmente requieren de personal más calificado, también hace referencia de que *“en el país cada año ingresan al mercado laboral al menos 200,000 personas, mientras que las empresas formales solo ofrecen 20,000 plazas nuevas”*.<sup>19</sup> Esto significa que únicamente existen oportunidades laborales para el 10% de las personas que se integran al mercado laboral. Adicionalmente se deben agregar las personas de mayor edad que por algún motivo se encuentran en búsqueda de empleo, lo cual incrementa el porcentaje de personas que aplicaran a una posición y por ende se reducen las posibilidades de poder encontrar un trabajo en un lapso no muy grande. Y si a esto le sumamos el hecho de que la mayoría de posiciones actualmente tienen un límite de edad, las personas de 40 años en adelante tienen mayor dificultad para encontrar un empleo que las personas que oscilan entre los 25 a 35 años.

### **1.1.2.5 Proceso de reclutamiento y selección**

#### **1.1.2.5.1 \_Reclutamiento**

---

<sup>18</sup> El Periódico. “Aumenta el desempleo en el país”. Viernes 28 de mayo de 2008. p. 2

<sup>19</sup> Prensa libre. “Empleos son Insuficientes en Guatemala” Viernes 29 de Abril 2011. p. 8

Este puede definirse como un “conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos que apliquen a un puesto específico en determinada organización”<sup>20</sup>. Por lo tanto podríamos decir que el proceso de Reclutamiento es un método por medio del cual las empresas se encargan de enrolar o incorporar personal nuevo a las mismas, con la finalidad de cubrir plazas vacantes o bien colocar personal “más preparado” dentro de la institución. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos, la forma más utilizada para “reclutar” personal es publicando la plaza vacante en diferentes medios de comunicación escrita, aunque actualmente debido a los avances en la tecnología existen diferentes bolsas de empleo en Internet, en donde las personas pueden subir su perfil profesional y de esa forma ser contactados por los reclutadores. Las redes sociales también son un medio innovador que en los últimos años ha tenido un incremento significativo para la prospección de candidatos potenciales ya que le da una visión más amplia al reclutador y a la vez se puede crear una red de contactos. Las universidades también han implementado páginas de egresados en donde las diferentes empresas pueden publicar posiciones y los miembros del grupo pueden aplicar a las posiciones por medio de su Universidad.

#### **1.1.2.5.2 Selección**

Este se define como un proceso “técnico” que realizan diversas empresas, por medio del cual filtran a los candidatos que participarán en el proceso, se separa a los candidatos basándose en una serie de requisitos de conocimientos y habilidades que permiten elegir a la persona “ideal” para ocupar una plaza vacante. La selección es la etapa más importante del proceso en general, ya que durante esta etapa es en donde se realizan las diferentes entrevistas con el fin de identificar si el candidato cumple con las competencias técnicas requeridas por la posición así como conocer la personalidad e información familiar, social y

---

<sup>20</sup> Bretones, F. D. y A. Rodríguez. Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. 2008. p. 101

cultural. También en esta etapa se realizan las diferentes pruebas psicométricas y de personalidad en donde las empresas evalúan aspectos importantes para filtrar a los participantes dependiendo de los requisitos publicados en los anuncios en los medios escritos o en las bolsas de empleo. El proceso de selección no tiene un tiempo límite y este depende en muchos casos del seguimiento y necesidad de la empresa. Puede durar desde un mes hasta casos específicos en donde los procesos de selección duran 6 meses. Generalmente los reclutadores entrevistan aproximadamente entre 15 y 20 personas para una sola posición.

#### **1.1.2.6 Etapas del proceso de selección**

El proceso de Reclutamiento y Selección varía dependiendo las políticas de contratación que las empresas poseen. Pero entre las etapas básicas que se pueden mencionar están:

##### **1.1.2.6.1 Levantamiento del Perfil**

El proceso de Selección se inicia cuando la persona encargada del área en conjunto con el departamento de Recursos Humanos realiza un perfil en el cual indican características personales tales como edad, sexo, nivel académico así como años de experiencia, conocimientos específicos y competencias técnicas requeridas para la posición. Esta es la etapa crucial en donde se exponen las necesidades de la plaza pero también las limitantes de las mismas. Si se observan las diferentes publicaciones de plazas, se puede observar que todas tienen un promedio de edad requerida para la posición, (por ejemplo si son personas para trabajar en servicio al cliente solicitan personas no mayores de 28 años). Actualmente se han dado caso de empresas que en las publicaciones realizadas solicitan estudiantes egresados de universidades específicas, o un género en específico, discriminando así a personas que pueden tener la

capacidad, experiencia y conocimientos para desempeñar con éxito el trabajo, por requisitos superficiales como la edad, genero y universidad.

#### 1.1.2.6.2 Publicación y reclutamiento

Una vez definido el perfil se realiza la convocatoria por medio de diferentes páginas o bolsas de empleo así como a través de anuncios en medios de comunicación escritos. (Prensa). En la actualidad los medios más comunes para la publicación y búsqueda de trabajo son las bolsas de empleo y bolsas de empleo para egresados creadas por las mismas Universidades con el fin de apoyar a los exalumnos a encontrar oportunidades laborales. En las publicaciones se especifican los requerimientos que debe cumplir el candidato y la persona en búsqueda de empleo analiza los requerimientos solicitados y evalúa si cumple con todos o con la mayoría de requisitos para así enviar su documentación y tener la oportunidad de una primera entrevista en donde deberá presentarse al reclutador como la mejor opción a elegir.

#### 1.1.2.6.3 Preselección y selección de candidatos

En esta etapa se realiza la evaluación preliminar de los candidatos que han aplicado a la posición en donde se evalúa cuales son los que cumplen con todos los requisitos del perfil indicado. Generalmente esta etapa funciona como un “colador” ya que el reclutador revisa expediente por expediente filtrando y seleccionando únicamente a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos como género, nivel académico, años de experiencia y edad. Luego de haber filtrado los candidatos que cumplan con el perfil se realiza un proceso más profundo en el cual los candidatos seleccionados pasan por una serie de entrevistas, evaluaciones psicométricas y técnicas, confirmación de referencias todo esto con el fin de encontrar al candidato “idóneo”. Generalmente al inicio de las entrevistas el reclutador evalúa un promedio de 15 candidatos para completar una terna y entregarla al jefe del área que solicitó a la persona. De

esta terna (que como su nombre lo indica, se conforma por tres candidatos ya evaluados y que cumplen con los requisitos previamente solicitados) se elige a la persona que será contratada.

### **1.1.3 Hipótesis**

**Hi** El requisito de la edad en el perfil del puesto influye en las oportunidades de empleo en las personas mayores de 40 a 50 años.

**Variable dependiente:** Perfil del puesto de trabajo

**Indicadores:**

- Información académica
- Trayectoria laboral
- Grado de adaptabilidad Social
- Supervisión
- Capacidad de toma de decisión
- Habilidad de evaluación y relaciones interpersonales
- Tacto

**Variable independiente:** Desempleo, ausencia de oportunidad laboral

**Indicadores:**

- Frustración
- Baja Autoestima
- Desvalorización
- Falta de identidad
- Sentimientos de inferioridad
- Problemas económicos
- Problemas familiares
- Problemas sociales

#### **1.1.4 Delimitación**

El presente informe de investigación tuvo como fin, encontrar la relación que existe entre la edad y la falta de oportunidades de trabajo, así como la influencia que el proceso de selección tiene en la problemática.

El estudio se realizó con personas comprendidas entre los 40 a 50 años que actualmente buscan empleo en una agencia de reclutamiento ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 TÉCNICAS**

##### **2.1.1 Técnica de muestreo**

La técnica de muestreo que se utilizó es no aleatoria, intencional o de juicio, es decir que los sujetos deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- Ambos sexos
- Desempleado
- Entre las edades de 40 a 50 años

La muestra referida de personas desempleadas no tiene un límite establecido, ya que se espera una cantidad representativa de los mismos. Se tomaron en cuenta a personas desempleadas que solicitan trabajo dentro de la empresa dedicada a brindar servicios de Outsourcing. El número total de personas evaluadas corresponde a quince.

#### **2.2 Técnica de recolección de datos**

##### **2.2.1 Observación**

Se realizó una observación libre con el objetivo de evaluar conductas y formas de respuesta de cada uno de los candidatos así como evaluar aspectos tales como presentación personal, habilidad para comunicarse, seguridad personal, juicio, capacidad de análisis y manejo de ansiedad. Se utilizó un formato básico dividido en 12 aspectos a evaluar indicados con anterioridad calificando de 1 (Inferior) a 5 (Superior). La misma se realizó desde el inicio hasta el final de la entrevista con cada uno de los candidatos.

##### **2.2.2 Test**

A cada uno de los candidatos se le aplicaron 3 pruebas psicométricas de forma individual y en un espacio libre de distracciones y con buena iluminación. El test Moss va dirigido a personas dentro de organizaciones de nivel medio o

superior, tiene un total de 30 preguntas y un tiempo estimado de aplicación de 30 minutos. El test “Cleaver” va dirigido a personas de todos los niveles académicos jerárquicos, tiene un total de 24 preguntas así como un tiempo estimado de aplicación de 25 minutos. La prueba 16PF va dirigida para adultos de 16 años en adelante, con escolaridad mínima de secundaria. La prueba tiene un total de 187 preguntas y un tiempo de aplicación estimado de 40 minutos.

## **2.3 INSTRUMENTOS**

### **2.3.1 Entrevista semiestructurada**

La entrevista se realizó con el objetivo de desplegar una serie de preguntas estructuradas así como preguntas espontáneas con la finalidad de conocer detalles específicos de la trayectoria laboral del candidato, competencias técnicas e información familiar relevante. En la entrevista se trata de llevar una conversación semidirigida en donde se pone mayor énfasis en los puntos clave tales como facilidad de comunicación, empatía, capacidad de análisis, en los cuales la persona demuestra que aplica a la posición. Para la realización de la entrevista se utilizó un formato básico de vaciado de información el cual está constituido con el nombre completo del candidato, profesión, nivel académico, experiencias laborales, profundizando con preguntas sobre cada uno de los trabajos realizados, atribuciones, logros obtenidos, promociones, competencias y motivo del término de la relación laboral, también se indaga sobre información familiar, así como información personal.

### **2.3.2 Factores de Personalidad (16 PF)**

El objetivo de esta prueba es medir las tendencias de personalidad de un individuo, en 16 factores primarios y 4 secundarios, muestran los principales rasgos de personalidad del evaluado con la finalidad de conocer el perfil de las personas para poder predecir sus actitudes, su conducta y sus reacciones ante diferentes estímulos. Los factores que evalúa son:

- **Factor A (Expresividad Emocional)** la prueba indica que las personas con puntaje entre 0 a 4 tienden a ser reservados, tímidos y callados mientras que los que obtienen un puntaje entre 7 a 10 son con frecuencia expresivos, afectuosos y participativos.
- **Factor B (Inteligencia)** Las personas que obtienen un puntaje menor a 4 poseen una baja capacidad mental, generalmente tienen un pensamiento abstracto, mientras que las personas con un puntaje mayor a 7 poseen una alta capacidad mental.
- **Factor C (Fuerza del Yo)** En este inciso las personas con un puntaje bajo en la mayoría de ocasiones tienden a verse afectados por sus emociones y tienden a ser fácilmente perturbables y en el caso de las personas con mayor puntaje son estables emocionalmente.
- **Factor E (Dominancia)** Las personas con un puntaje de 0 a 4 tienden a ser sumisos, indulgentes, mientras que las personas con un puntaje entre 7 a 10 tienden a ser competitivos, agresivos y dominantes.
- **Factor F (Impulsividad)** La prueba indica que las personas con un puntaje menor a 4 poseen tendencias a ser cuidadosos, reflexivos, retraídos así como serios, mientras que las personas con un puntaje mayor a 7 tienden a ser entusiastas, espontáneos, alegres y en ocasiones despreocupados.
- **Factor G (Lealtad Grupal)** Las personas con un puntaje menor a 4 tienden en ocasiones a desacatar ordenes, es inconforme y oportuno, mientras que las personas con un puntaje mayor a 7 poseen tendencia a ser escrupulosos, persistentes, juiciosos, obedientes y perseverantes.
- **Factor H (Aptitud Situacional)** La prueba refleja que las personas con un puntaje menor a 4 suelen ser tímidos, recatados, mientras que las personas

con un puntaje mayor a 7 poseen tendencia a ser aventureros, desinhibidos y con gusto por conocer gente.

- **Factor I (Emotividad)** Las personas con un puntaje entre 0 – 4 tienden a distinguirse por la severidad, son calculadores y con alta confianza en sí mismo. Las personas con un puntaje mayor a 7 por ser afectuosos, con alta sensibilidad emocional y en ocasiones sobreprotegidos y dependientes.
- **Factor L (Creatividad)** Este factor indica que las personas con un puntaje menor a 4 tienden a ser confiados y flexible a los cambios, mientras que las personas con un puntaje mayor a 7 tienden a desconfiados y poco tolerantes.
- **Factor M (Actitud Cognitiva)** La prueba refleja que las personas con un puntaje menor a 4 generalmente son prácticos, tienen preocupaciones reales y van orientados a soluciones, mientras que las personas con un puntaje alto tienden a ser más objetivos, van orientados a ideas.
- **Factor N (Sutileza)** Este factor indica que las personas con un puntaje entre 0 – 4 suelen ser ingenuos, sinceros con sus ideales y las personas que obtienen un puntaje mayor a 7 suelen ser astutos, disciplinados así como socialmente consientes.
- **Factor O (Conciencia)** La prueba refleja que las personas que obtienen un puntaje menor a 4 suelen ser seguros de si mismos, complacientes y serenos, mientras que las personas con un puntaje mayor a 7 poseen tendencias a ser aprensivo, auto recriminante, inseguro y preocupado, propensos a la culpabilidad.
- **Factor Q1 (Posición Social)** Este factor indica que las personas con un puntaje menor a 4 tienden a ser conservadores así como respetuosos de las ideas establecidas y las personas con un puntaje mayor a 7 suelen de pensamiento libre, experimentadores.

- **Factor Q2 (Certeza Individual)** Refleja que las personas con un punteo entre 0 – 4 tienden a ser dependientes del grupo y son seguidores ejemplares. Las personas con un punteo entre 7 y 10 suelen ser autosuficientes y prefiere optar por sus propias ideas.
- **Factor Q3 (Autoestima)** Este factor indica que las personas con un punteo debajo de 4 poseen tendencia a ser desordenados y siguen sus propios impulsos. Las personas con un puntaje mayor a 7 suelen ser socialmente escrupulosos, contralados con firme fuerza de voluntad.
- **Factor Q4 (Estado de Ansiedad)** El Factor Q4 indica que las personas con un puntaje menor a 4 suelen ser difíciles de perturbar, serenos y tranquilos, mientras que las personas con un puntaje alto son energéticos, impulsivo generalmente tensos.

### 2.3.3 Test de Adaptabilidad Social - MOOS

El objetivo del test de adaptabilidad MOOS es localizar el grado de adaptabilidad que tiene una persona socialmente, es decir la capacidad de valorar una situación interpersonal y de acoplarse o acomodarse a ella para rendir mejor o para llegar al objetivo deseado, además también muestra indicadores útiles para la toma de decisiones; estos indicadores son las habilidades desglosadas que se encuentran en los resultados de la evaluación, lo anterior con la finalidad de medir si el candidato podrá acoplarse de inmediato a situaciones cambiantes, nuevas o que requieran habilidad para la resolución de conflictos. La prueba evalúa los siguientes rubros:

- **Habilidad de supervisión:** La prueba indica que los candidatos ubicados en el rango de 0 a 40 pts. poseen una baja capacidad para supervisar personal y tener subordinados, pero es una habilidad que se puede desarrollar. Los candidatos ubicados en el intervalo de 40 a 80 pts. Poseen una habilidad media para observar subordinados, capacitarlos, evaluarlos y en general dirigirlos hacia un objetivo específico.

- **Habilidad para entablar relaciones interpersonales:** Las personas con un puntaje entre 0 a 40 pts. no han desarrollado la habilidad para interactuar con otras personas. Un alto porcentaje de los candidatos evaluados obtuvo un puntaje entre 40 a 80 pts. Lo que indica que no son excesivamente calurosos y sociales pero tienen la habilidad para entablar relaciones interpersonales.
- **Capacidad de toma de decisiones:** Las personas con un puntaje entre 0 a 40 pts. no poseen la capacidad de toma de decisiones y tienen que desarrollar la capacidad, puntaje entre pts. poseen baja capacidad, entre 40 a 80 pts. Poseen capacidad para la toma de decisiones asertivas y de 80 a 100 pts. poseen alta capacidad para decidir asertivamente.
- **Evaluación de problemas interpersonales:** Las personas con un puntaje entre 0 a 40 pts. no poseen la capacidad para identificar problemas, por lo mismo se debe desarrollar esa área. Puntaje entre 41 a 80 pts. tienen la capacidad para percibir correctamente cuando alguien está a disgusto con otros así como para ponderar los problemas para atacarlos de la manera más óptima, mientras que las personas con un puntaje mayor a 80 pts. tienen una alta capacidad para identificar y resolver problemas con los subordinados de la mejor manera.

#### **2.3.4 Prueba “THE CLEAVER TEST”**

El objetivo de la prueba es conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de la persona. La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y auto descripción.

La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato, todo con la finalidad de ver si el candidato se ajusta a los requerimientos del perfil que solicita la empresa. La auto descripción es la imagen que tiene el candidato de sí mismo; se compone de tres fases:

- El comportamiento natural en el trabajo
- El comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo
- Y el comportamiento de trabajo bajo presión

#### **2.4 Técnica de análisis estadísticos**

Debido a las características de la evaluación y utilizando la estadística inferencial se realiza un análisis cualitativo que permite evidenciar el proceso de selección y su influencia en la toma de decisiones para la contratación de personal. A continuación se presentan los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas a los candidatos evaluados, los mismos son representados con gráficas de barras y porcentajes.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

El estudio se realizó en una empresa que ofrece servicios mercerizados (Outsourcing), se encuentra ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala. Consta de una sala de espera, una sala de entrevistas y evaluaciones así como una oficina principal en donde se filtra la información recopilada de los candidatos.

La empresa se encarga de brindar servicios tercerizados en el área de recursos humanos a diferentes empresas enfocándose específicamente en procesos de reclutamiento y selección de todo nivel.

##### **3.1.2 Características de la población**

Para la selección de los candidatos se tomaron como base 3 perfiles a nivel gerencial en donde se solicitaban requisitos que implicaban nivel académico, años de experiencia dentro del área, habilidades y conocimientos técnicos específicos dependiendo el perfil así como habilidades y competencias personales.

La población seleccionada fue conformada por profesionales desempleados o en búsqueda de una mejor oportunidad laboral que aplican por medio de las diferentes publicaciones realizadas en las bolsas de empleo. Los mismos comprendidos entre las edades de 40 a 50 años. Se trabajó con una muestra de 15 personas, siendo estos 11 de sexo masculino y 4 de sexo femenino, comprendidos entre las edades de 40 a 50 años, todos con nivel académico superior.

Cuando se habla de personas de 40 a 50 años se hace referencia a las personas que se encuentran catalogadas dentro de la población en etapa de adultez madura, ésta es la etapa en la cual la persona ha logrado su independencia y ha alcanzado sus metas tanto profesionales como personales, por lo mismo son personas que no buscan aventurarse en su desarrollo profesional, al contrario buscan la tranquilidad y estabilidad dentro de una empresa que le permita ser productivo y a la vez consolidar su carrera para la jubilación. Son personas que pueden ofrecerle a las empresas experiencia, madurez, capacidad para tomar decisiones, liderazgo, entre otras muchas competencias.

### **3.2 Análisis cualitativo**

En los perfiles de cada posición se encontró que los tres coincidían en ciertos aspectos: Graduado de Licenciatura de preferencia con Maestría enfocada al área solicitada, mínimo cinco años de experiencia en posiciones de gerencia, habilidad de supervisión de personal, capacidad de toma de decisiones, relaciones interpersonales positivas, capacidad de evaluación de problemas, capacidad de análisis y estrategia.

La investigación reflejó que los candidatos evaluados cumplen con el perfil solicitado por la empresa, se comprobó que las personas evaluadas tienen un alto nivel académico, con licenciatura y maestría, además todos comprobaron por medio de diplomas y certificaciones que se han actualizado en ciertos temas para complementar su formación, lo que significa que cumplen con el requisito del nivel académico. También se demostró que las personas de 40 años en adelante poseen una larga trayectoria laboral (a diferencia de un joven de 30 años que esta iniciando su carrera), por lo mismo las empresas pueden tener en su equipo de trabajo, una persona que a lo largo de los años ha liderado equipos de trabajo, implementado políticas y ha gestionado diferentes procesos en diferentes industrias. Por medio de las pruebas psicométricas que se les

realizaron a los candidatos se concluyó que las personas mayores de 40 años poseen un nivel medio-alto para supervisar, capacitar y evaluar subordinados, también han desarrollado la habilidad para relacionarse con sus pares de una forma positiva y así eficientizar los procesos de relaciones con los subalternos.

Un aspecto importante para toda empresa es la capacidad que tenga el personal para la toma de decisiones y las pruebas comprobaron que las personas evaluadas poseen una alta capacidad para tomar decisiones asertivas así como para evaluar y resolver problemas interpersonales que pudieran afectar el buen rendimiento del equipo de trabajo. También se concluyó que las personas evaluadas poseen un alto nivel intelectual y facilidad para resolver problemas ya que tienen desarrollado su pensamiento abstracto, poseen tendencia a ser altamente competitivos, independientes y generalmente asertivos en sus decisiones, suelen ser personas entusiastas, seguidoras de las reglas sociales así como perseverantes, responsables y disciplinadas. También suelen a ser abiertos a comunicar lo que piensan y sienten, son seguros de sí mismos y estables emocionalmente. Adicionalmente ya que la mayoría de las personas evaluadas son padres o madres de familia tienden a ser personas que buscan estabilidad y por lo mismo se esfuerzan por conseguirlo.

Todo lo anterior demuestra que las personas mayores de 40 años no poseen ninguna limitante física, mental o de cualquier otra índole que afecte su desempeño laboral, por el contrario demuestra que una persona mayor puede aportar a una empresa un amplio conocimiento y dominio del área así como madurez en la toma de decisiones y un liderazgo consolidado. Sin embargo el perfil del puesto descrito por las empresas tiene un máximo de edad para que las personas puedan aplicar y debido a esto se limitan las oportunidades a los que no cumplen con este requisito, ya que desde que se conoce la edad se le descarta para participar en el proceso de selección, en donde puede comprobar que cumple con las competencias para desarrollar con éxito la labor. Esto provoca un gran número de personas desempleadas, generando así una

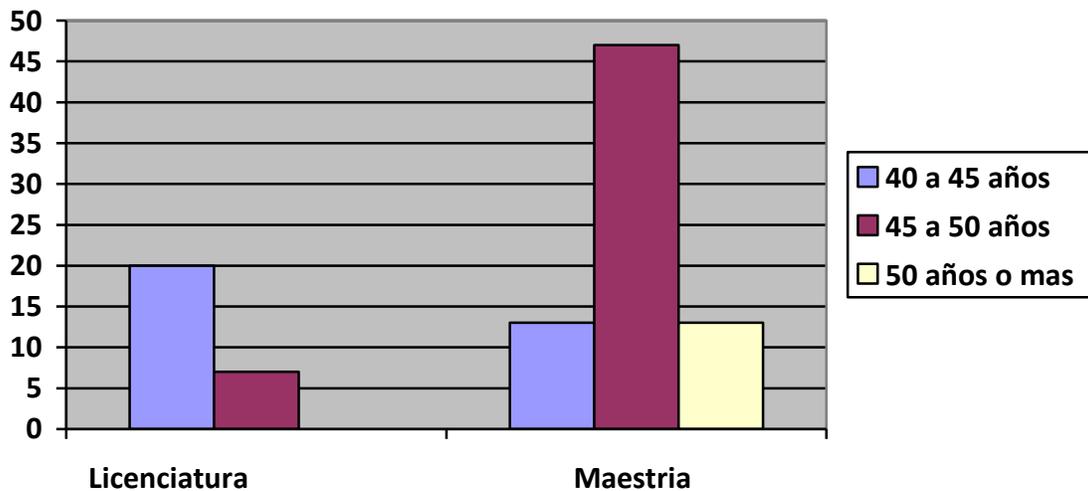
problemática social, emocional, familiar y económica para cada una de las personas que se encuentran en búsqueda de trabajo sin conseguirlo. El trabajo es una fuente de ingresos, pero también es una actividad que incluye a la persona dentro de un grupo, brinda seguridad, empoderamiento, independencia y una mejor calidad de vida principalmente para las personas que tienen la responsabilidad del hogar. Lamentablemente en la sociedad laboral se le limitan las oportunidades laborales a las personas de 40 a 50 años únicamente por no cumplir con el límite de edad establecido en el perfil, sin importar que la persona cumple con los conocimientos y aptitudes para la plaza.

### 3.3 Análisis cuantitativo

Para evaluar si los candidatos cumplían con el perfil, se utilizaron 3 pruebas psicométricas así como una entrevista semiestructurada para filtrar la información y verificar si los candidatos cumplen con los requisitos solicitados.

Las gráficas que se presentarán a continuación indican los resultados obtenidos por medio de la entrevista y de las pruebas aplicadas a los candidatos evaluados.

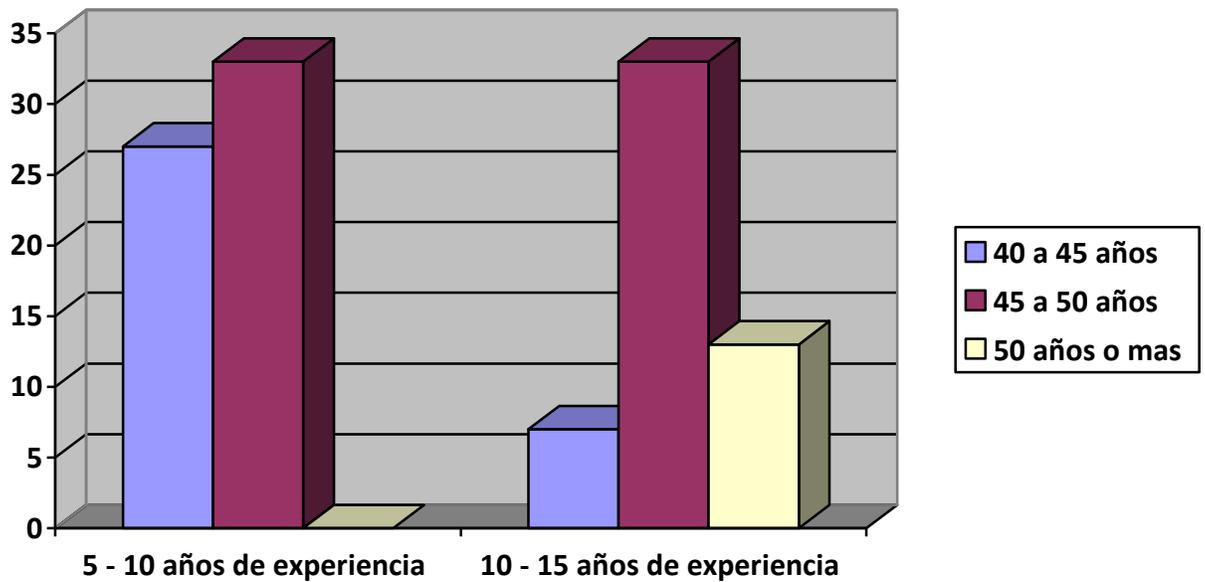
**Gráfica No. 1**  
**NIVEL ACADÉMICO**



Fuente: Información recopilada por medio de las entrevistas realizadas a los candidatos

El perfil solicitado por el empleador especifica que los candidatos deben de contar como mínimo con una Licenciatura dentro del área así como una maestría. En la gráfica se demuestra que 73% de los candidatos cumplen con el nivel académico requerido y más, ya que el perfil requiere licenciatura y los candidatos poseen maestría lo cual complementa su formación.

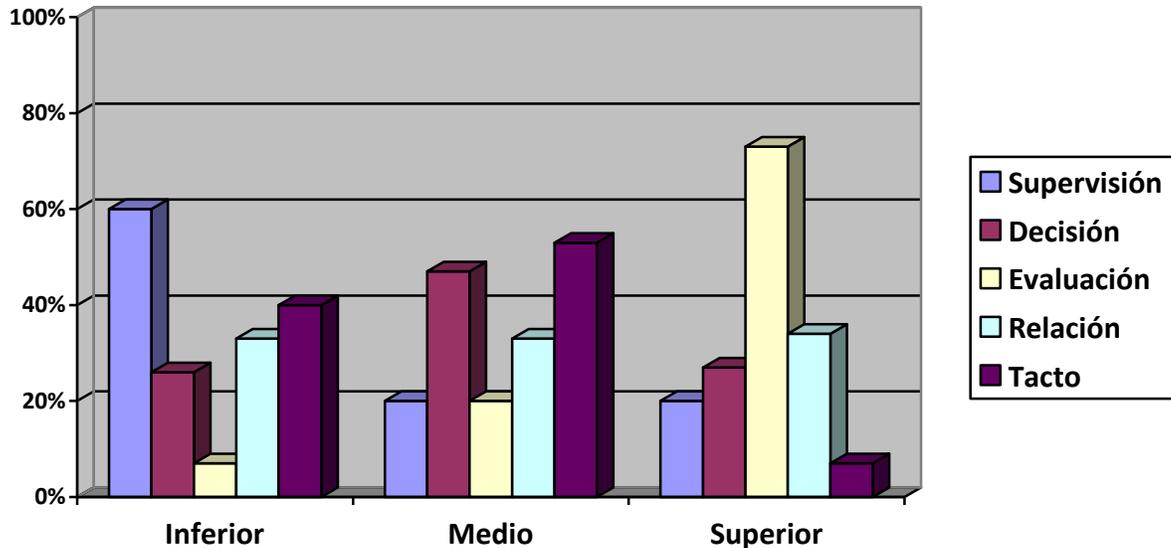
**Gráfica No. 2**  
**AÑOS DE EXPERIENCIA**



Fuente: Información obtenida por medio de las entrevistas realizadas a los candidatos

Por medio de la entrevista se amplió la información de la trayectoria laboral de cada uno de los candidatos para verificar la variable de temporalidad solicitada por el empleador, en donde se identificó que el 53% de los candidatos superan los años de experiencia solicitada.

**Gráfica No. 3**



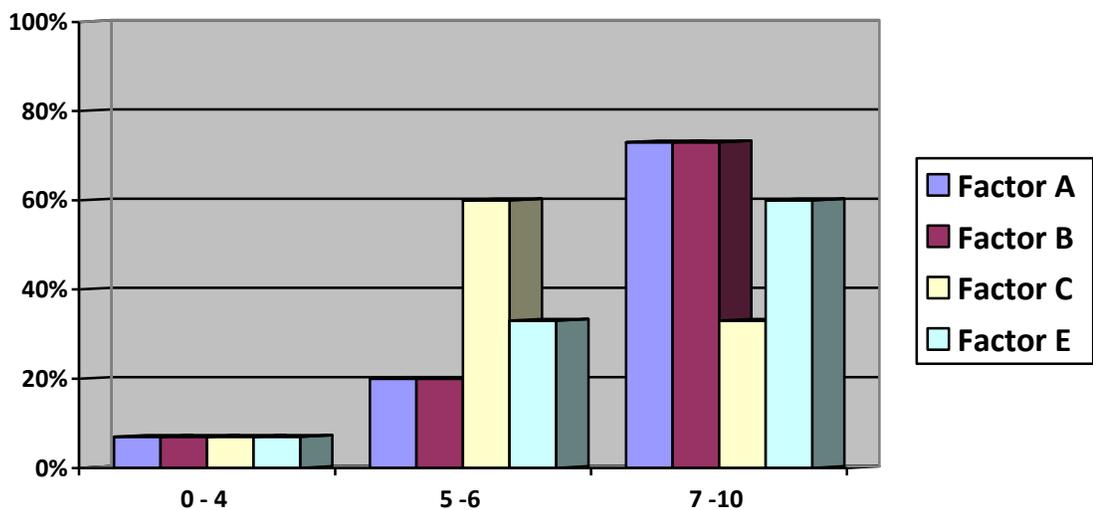
Fuente: Datos obtenidos de los resultados de las prueba MOSS aplicada a los candidatos

Los resultados reflejan que el 60% de los candidatos evaluados poseen un nivel de supervisión bajo y necesitan desarrollar esa habilidad, mientras que el 20% tiene una alta capacidad para supervisar y coordinar a los subordinados, respecto a la capacidad de toma de decisiones la prueba refleja que el 47% tiene la capacidad para tomar las mejores decisiones en cuanto a personas se refiere, mientras que un 27% posee una alta capacidad de toma de decisión. También refleja que el 73% de la población evaluada posee una alta capacidad para percibir correctamente cuando alguien está a disgusto por conflictos con otros, puede identificar y ponderar los problemas para encontrar las mejores soluciones. La prueba indica que el 34% de los candidatos evaluados poseen una alta capacidad para interactuar con otros y para comunicarse de manera asertiva mientras que un 33% posee la habilidad pero se debe desarrollar más.

## TEST 16PF “Factores de Personalidad”

El test de Factores de Personalidad es un instrumento diseñado para medir las tendencias de personalidad en 16 factores fundamentales y 4 factores de segundo orden. La importancia de medir la personalidad radica principalmente en conocer las características de las personas para saber cómo reaccionarán ante determinados estímulos y por ende, saber cómo tratarlos y predecir sus reacciones. Los rangos de evaluación va de 1 a 10 teniendo como media los intervalos de 5 y 6.

Gráfica No. 4

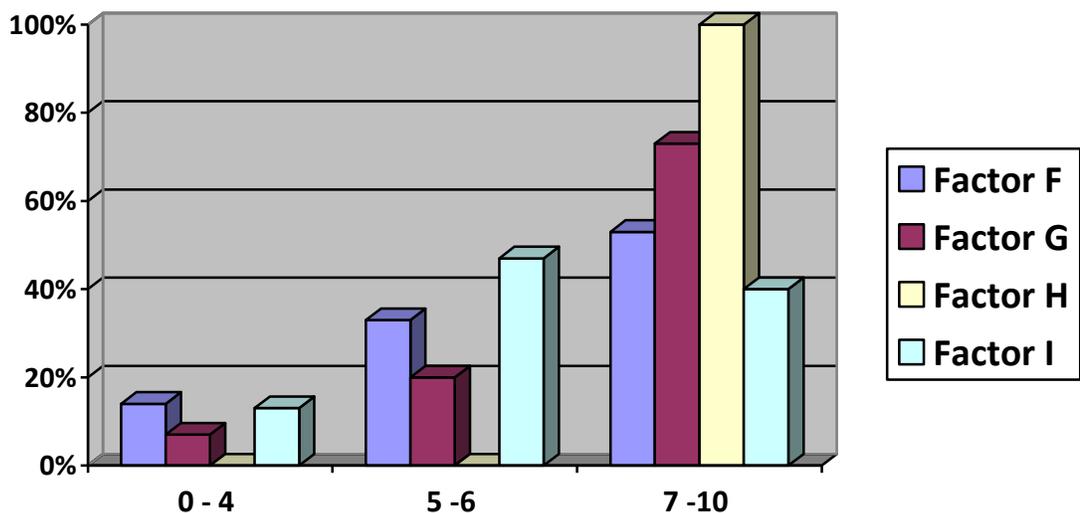


Fuente: Datos obtenidos de los resultados de las prueba 16PF aplicada a los candidatos

La gráfica indica que en el Factor A un 7% obtuvo puntuación entre 0 – 4, mientras que un 73% presentó un puntaje mayor a 7. Lo que significa que un alto porcentaje de los candidatos tienden a ser por naturaleza asociativos, cálidos y expresivos. En el Factor B se mantuvo un 7% con un puntaje menor a 4 y un 73% con un puntaje mayor a 7, indicando que en su mayoría los candidatos poseen un alto nivel intelectual, con capacidad de pensamiento abstracto, perseverante y perspicaz. En el Factor C hubo una diferencia ya que el 60% de los candidatos evaluados se mantuvo en la media obteniendo un puntaje entre 5

y 6. Con relación al Factor E se mantuvo la predominancia en el puntaje mayor a 7 ya que el 60% de los evaluados estuvo dentro de ese rango dando como resultado personas con tendencia a ser altamente competitivos, independientes y generalmente asertivos en sus decisiones.

**Gráfica No. 5**

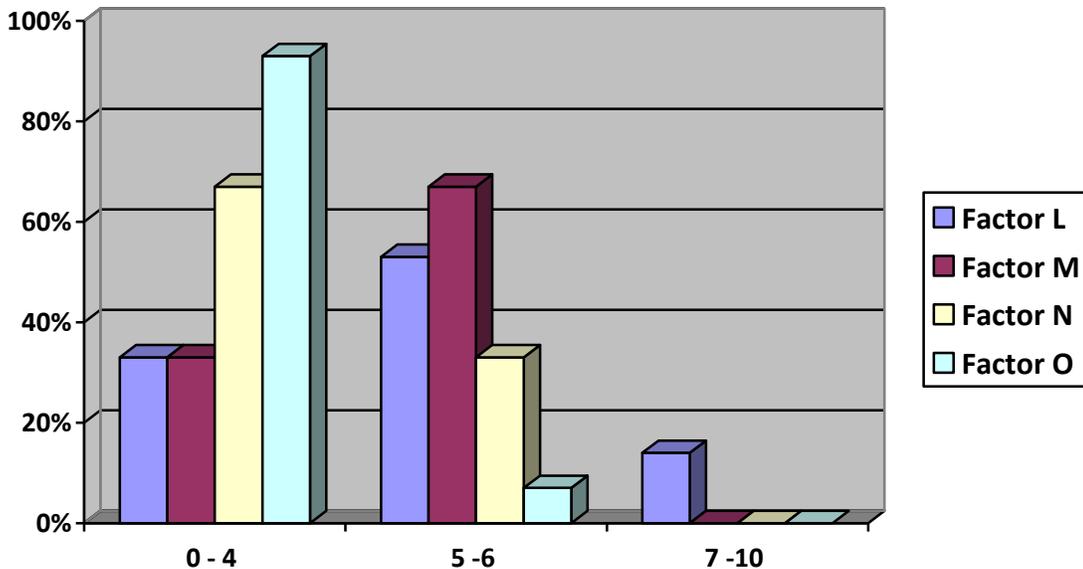


Fuente: Datos obtenidos de los resultados de las prueba 16PF aplicada a los candidatos

Los resultados de las evaluaciones aplicadas a los candidatos reflejaron que en el Factor F el 53% obtuvo una puntuación mayor a 7 lo que significa que son personas que tienden a ser más entusiastas y despreocupados y les gusta ser el centro de atención. Con relación al Factor G el 73% de los candidatos obtuvo un puntaje mayor a 7 lo que da una inclinación a personas que tienden a ser personas seguidoras de las reglas sociales así como perseverantes, responsables y disciplinadas. En el Factor H se obtuvo un puntaje mayor a 7 en el 100% de los candidatos lo que significa que tienden a ser personas audaces, con intereses artísticos, activos, simpáticos. Con relación al Factor I se identificó un alto porcentaje posicionado en la media, ya que el 47% de los evaluados obtuvo un punteo entre 5 y 6, mientras que un 40% obtuvo un puntaje mayor

reflejando tendencias a ser afectuoso, dependiente y en ocasiones indulgente con sí mismo y con los demás.

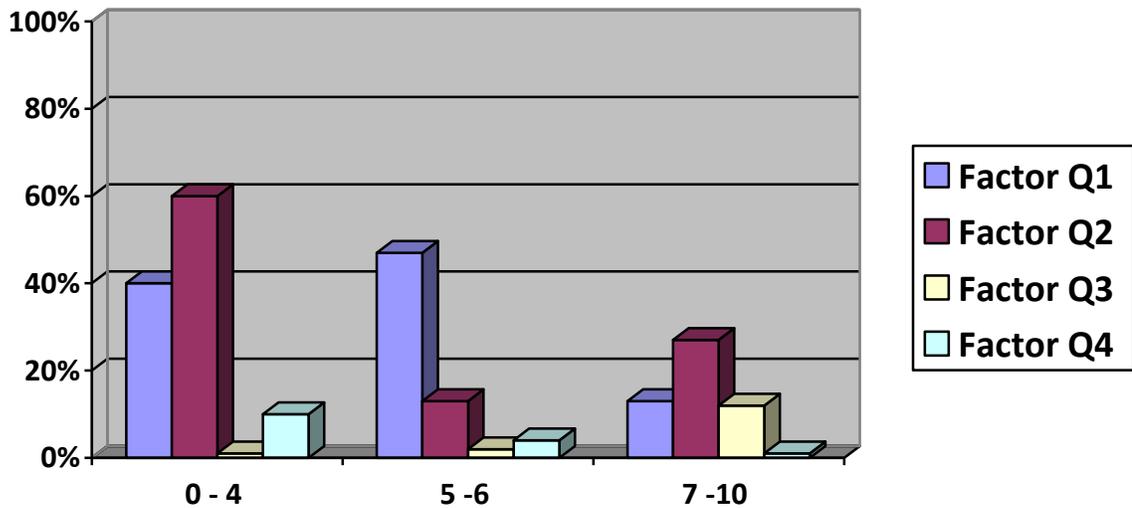
**Gráfica No.6**



Fuente: Datos obtenidos de los resultados de las prueba 16PF aplicada a los candidatos

La grafica 11 indica que del Factor L un 53% de los evaluados se mantuvo en la media, mientras que un 33% obtuvo un puntaje menor a 4 los que significa que son personas flexibles a los cambios y confiados. Con relación al Factor M la prueba refleja que el 67% de los candidatos se encuentra en la media y el 33% restante obtuvo un punteo menor a 4 por lo tanto son personas con tendencias preocuparse por lo inmediato, de buen juicio, preocupada pero constante. En el Factor N el 67% de los evaluados obtuvo un puntaje menor a 4 indicando que son personas que les gusta hablar de si mismas, modestos y abiertos a expresar lo que piensan y sienten. El Factor O obtuvo un 93% con punteo menor a 4 los que significa que son personas con tendencias a ser seguros de sí mismos, flexibles y no es fácil que se les perturbe emocionalmente debido a la opinión pública.

**Gráfica No.7**



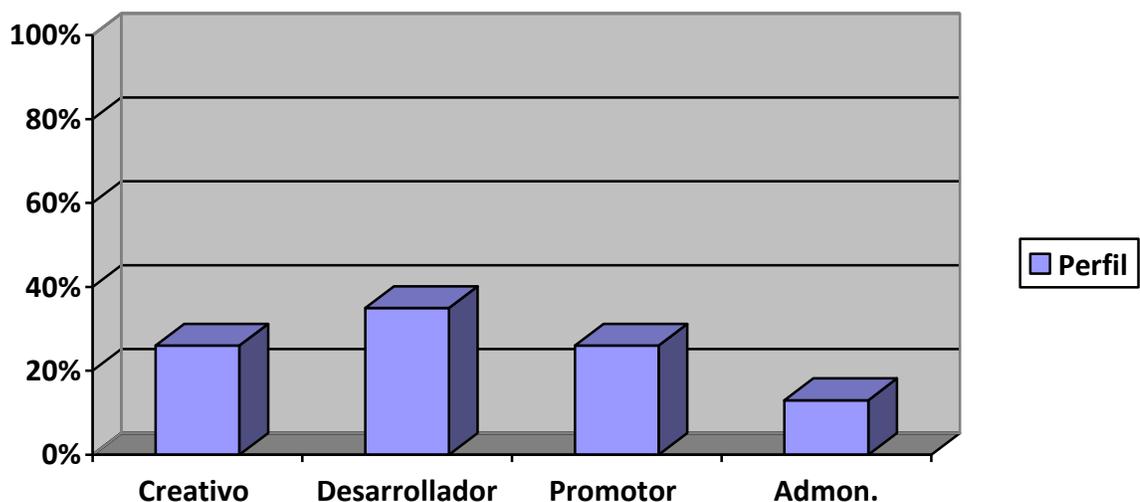
Fuente: Datos obtenidos de los resultados de las prueba 16PF aplicada a los candidatos

La prueba indica que el 47% de los evaluados se mantuvo en la media del Factor Q1 y el 40% obtuvo un puntaje menor a 4 lo que da como resultado personas conservadoras, tradicionalistas, respetuosos de las reglas. En el factor Q2 se identifico que el 60% de los candidatos obtuvieron un puntaje menor a 4 lo que indica que son personas con tendencia a ser leal y apegados al grupo al que pertenecen y se identifica por ser buen compañero de trabajo. En el Factor Q3 se mantuvo una inclinación hacia un puntaje mayor a 7 ya que el 80% de los candidatos estuvo dentro de ese rango, indicando que son personas sumamente perfeccionistas, ordenados, controlados y socialmente escrupulosos, respeta la etiqueta las buenos modales y la reputación social. El factor Q4 reflejo un 67% de los evaluados con un puntaje menor a 4 y un 27% que se encuentra en la media.

## PRUEBA “THE CLEAVER TEST”

La prueba técnica mide el nivel de compatibilidad del puesto con las características de la persona. La técnica se compone básicamente de 2 elementos: El factor Humano y la Auto descripción. La calificación obtenida en la descripción del puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato y automáticamente el perfil sobrepone el perfil predeterminado o atípico del puesto. Los perfiles predeterminados son Financiero, Operador, Investigador, Promotor, Vendedor, Administrador, Desarrollador, Creativo.

**Gráfica No. 8**



**Fuente:** Datos obtenidos de los resultados de las prueba The Cleaver aplicada a los candidatos

Los resultados de las pruebas indicaron que el 40% de los candidatos evaluados tuvieron un perfil de “Desarrollador” los que significa que poseen características de agresivo, analítico, desarrollador de ideas nuevas y útiles. El 26% de los evaluados obtuvieron un perfil “Creativo” teniendo características de innovación, perfeccionista y creador de ideas abstractas y originales. Un 26% obtuvo un perfil de “Promotor” teniendo características tales como cultivador, persuasivo, diplomático, promoviendo ideas y productos al público.

### 3.4 Comprobación de la hipótesis

A partir de los resultados obtenidos por medio de la entrevista, las pruebas psicométricas y con la guía de las gráficas analizadas anteriormente, se realizaron tablas de porcentajes, clasificando la información de los indicadores de la variable dependiente, para así comprobar o rechazar la hipótesis.

Nivel Académico		
Grado	Total	Porcentaje
Licenciatura	4	27%
Maestría	11	73%
Total	15	100%

Al tabular los datos del nivel académico de las personas evaluadas se evidenció que el 73% cumple con el requisito del nivel académico.

Años de experiencia		
Cantidad de años	Total	Porcentaje
5 a 10 años	8	53%
10 a 15 años	7	47%

Se comprueba que el 53%, lo que corresponde a 8 de las 15 personas evaluadas, cumple con el requisito de la experiencia mínima requerida en el perfil, mientras que 7 personas lo equivalente al 47% supera las expectativas evidenciando más años de experiencia de los requeridos.

La siguiente tabla muestra los valores observados a través de las pruebas aplicadas.

Grado de adaptabilidad						
Competencia	Inferior	Porcentaje	Medio	Porcentaje	Superior	Porcentaje
Supervisión	9	60%	3	20%	3	20%
Decisión	4	27%	7	47%	4	27%
Evaluación	1	7%	3	20%	11	73%
Relación	5	34%	5	34%	5	34%
Tacto	6	40%	8	53%	1	7%

Las pruebas psicométricas evidenciaron que el 60% de la población posee una baja capacidad de supervisión, el 47% posee una habilidad media para la capacidad de toma de decisión así como el 73% tiene una alta capacidad para evaluar y resolver problemas interpersonales.

Con los datos anteriormente indicados se comprueba que las personas de 40 a 50 años evaluadas cumplen con los requisitos solicitados en el perfil, por lo mismo no existe ningún factor que limite las oportunidades de empleo, y aún así no logran colocarse en ninguna plaza, comprobando así que la edad es un factor que influye en la falta de oportunidades en las personas de 40 a 50 años.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- La edad es un factor que influye en la falta de oportunidades laborales en las personas de 40 a 50 años.
- La edad no afecta el buen desempeño de las personas, ya que las pruebas demostraron que los candidatos tienen las competencias necesarias para poder realizar sus atribuciones satisfactoriamente, por lo mismo no existe ninguna razón para descartar a un candidato por la edad.
- Los candidatos mayores a 40 años poseen alta capacidad para relacionarse con las demás personas de forma positiva, lo cual es de vital importancia para una buena integración al ambiente laboral.
- Las pruebas reflejaron que la mayoría de los candidatos entre los 40 años en adelante poseen un alto nivel intelectual y un alto nivel de razonamiento abstracto así como facilidad para la resolución de conflictos.

## 4.2 Recomendaciones

- Ampliar los rangos de edad para cada uno de los perfiles permitiendo que personas mayores de 40 años tengan la oportunidad de poder aplicar a las diferentes plazas vacantes.
- Priorizar los requisitos que demuestren conocimientos teóricos y prácticos así como las competencias necesarias para realizar las atribuciones que requiera la posición.
- Realizar una entrevista por competencias a cada uno de los candidatos y así poder elegir a los finalistas basándose en su potencial y no diferenciarlos por la edad.
- Realizar un assesment Center el cual consistirá en asignar un caso específico a una terna de candidatos con la finalidad de evaluar la creatividad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión así como habilidad para solucionar problemas.

## Referencias Bibliográficas

- Buendía, José **“El impacto psicológico del desempleo”** 2010. 195 pp.
- Estramiana, José Luis A. **“Desempleo y bienestar psicológico”** Siglo Veintiuno de España Editores, 1992, 236 pp.
- Chicot, Marcos **“Me han despedido”** Plataforma Editorial, S.L, 2009 254 pp.
- [www.ine.gob.gt/hp/enei/ENEI2011.htm](http://www.ine.gob.gt/hp/enei/ENEI2011.htm)
- **“Tasa de desempleo en Guatemala”** <http://noticias.latino.msm.com/>
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). **“Reclutamiento y selección de personal y acogida”**. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. 101-134 pp.
- El periódico **“Aumenta el desempleo en el país”**, viernes 28 de mayo de 2008
- Prensa Libre **“Empleos son insuficientes en Guatemala”** Viernes 29 de Abril 2011
- Chen, Chi-Yi (1998): “Mercado laboral: Teorías y políticas”. Universidad Católica Andrés Bello. [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_de\\_trabajo.30](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_trabajo.30) de julio de 2013. p 463
- **“El trabajo decente y la economía informal”**, Editorial International Labour Organization, 2002 166 pp.
- Guy Aznar, Carlos Giner **“Hacia una economía plural: un trabajo, una actividad, una renta para todos”** Editor Miraguano Ediciones 1999. 191 pp.
- José Buendía, **“Empleo, estrés y salud”**, Pirámide 2001. 232 pp.

**ANEXOS**

**DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
Direccion \_\_\_\_\_  
Telefono \_\_\_\_\_  
Responsable \_\_\_\_\_  
Puesto de la persona responsable \_\_\_\_\_  
Giro del Negocio \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA POSICION**

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_  
Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato \_\_\_\_\_  
Grado Academico \_\_\_\_\_  
Requerido \_\_\_\_\_  
Años de Experiencia \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Idiomas: \_\_\_\_\_  
Salario base: \_\_\_\_\_ Comisiones: \_\_\_\_\_  
Salario total: \_\_\_\_\_  
Beneficios adicionales: \_\_\_\_\_  
Forma de pago: \_\_\_\_\_  
Horario: \_\_\_\_\_  
Requiere vehículo: SI NO  
Viajara por motivos de trabajo si Especificar: \_\_\_\_\_  
Requiere Pasaporte SI NO

**CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO**

**Profesionales**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Personales**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Del Cliente

Michelle Chacón  
\_\_\_\_\_  
Firma del Asesor

Fecha: \_\_\_\_\_

NOTA:  
Los candidatos no deben:

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Universidad: \_\_\_\_\_

Personalidad del Candidato (impresión inicial):

Apariencia Personal					
Habilidad para comunicarse					
Habilidad para relacionarse					
Muestra madurez emocional (dominio personal)					
Seguridad Personal					
Capacidad para tomar decisiones					
Ambición y orientación al logro					
Capacidad de adaptación a nuestra cultura de trabajo					
Valores personales y familiares					
Visión y Metas personales					
Juicio (capacidad para resolver problemas)					
Dominio del idioma inglés					
Otro:					

Razones de su interés en el programa de Trainee's: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Áreas de formación de mayor fortaleza:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Áreas de formación de menor fortaleza:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Otros conocimientos o estudios especiales:

\_\_\_\_\_

Comentarios adicionales a favor de la contratación candidato: \_\_\_\_\_

Comentarios adicionales en contra de la contratación candidato: \_\_\_\_\_

En términos generales como califica al candidato, marcando con una (X):

<b>NO CONTRATABLE</b>	<b>CONTRATABLE CON POTENCIAL BAJO</b>	<b>CONTRATABLE CON POTENCIAL MEDIO</b>	<b>CONTRATABLE CON POTENCIAL ALTO</b>
-----------------------	---------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

# MOSS

**INSTRUCCIONES:** Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque usted -en la hoja de respuestas- con un círculo la letra que corresponda a la solución que usted considere mas acertada. No marque mas que una. **NO HAGA NINGUNA MARCA EN ESTE CUADERNILLO.**

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 a un departamento donde quede a cargo de otro jefe
  - D. Permitir 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 mas 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. ¿Que 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 el mismo
5. Usted visita a un amigo intimo, que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor seria:
  - A. Platicarle de sus diversiones recientes
  - B. Platicarle de noticias referente 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 seria:
  - 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 siente inquieto por la rutina de oficina
  - C. Busque otro trabajo
  - D. Resulte muy ineficiente en el trabajo de oficina
8. Tiene usted dos invitados a cenar; uno radical y 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 donde 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 billetera. Sería mejor:
  - A. Tratar de obtener los boletos dejando el reloj de 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 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 será iniciar una 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 meritos, que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos dejando las labores de la casa a cargo de servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperar que ella:
  - A. Se sienta insatisfecha de su nuevo hogar
  - B. Se interese mas 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 mas
  - 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 lograra el éxito en el trabajo. Probablemente cambie sus costumbres si:
  - A. Sus hábitos nocturnos lesionan 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 haber hecho un buen numero de favores a un amigo, este empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación, sin ofenderlo seria:
- Explicarle el daño que sé esta causando
  - Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas
  - Darle ayuda una vez mas, pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberla solicitado
  - 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:
- Tratando que cada empleado entienda que es la verdadera eficiencia
  - Ascendiendo cuanto antes a quienes considere lo merece
  - Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estima necesarios
  - Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios
17. Usted vive a 15 Km. 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. Seria mejor:
- Pedirle un taxi
  - Explicarle el caso y dejar que él decida
  - Pedirle que espere hasta las 5:30 p.m.
  - 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 seria:
- Despedir al menos eficiente
  - Darles trabajo en común que a ambos les interese
  - Hacerles ver el daño que se hacen
  - Darles trabajos distintos
19. El señor García ha conservado su puesto subordinado durante 10 años. Desempeña su trabajo callada y confiablemente y se le extrañara cuando se vaya. De obtener trabajo en otra empresa, 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 critica 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 una enfermedad en la familia, se ve imposibilitado para asistir. Lo indicado seria:
- Cancelar la cena
  - Encontrar quien lo sustituya
  - Detallar los planes que tenia y enviarlos
  - Enviar una nota explicando la causa de su ausencia
21. En igualdad de circunstancias, el empleado que 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 será:
- Escuchar de manera cortés pero aburrida
  - Escuchar con fingido interés
  - Decirle francamente que el tema no le interesa
  - Ira 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:
- A. Doblar el periódico y volver al trabajo
  - B. Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo
  - C. Tratar de interesar al jefe, leyendo un encabezado importante
  - D. Seguir leyendo sin mostrar preocupación
24. Es usted maestro (a) de primaria. Camina a la escuela tras la primera lluvia. Algunos de sus alumnos le salpican a propósito con agua. Desde el punto de vista de la buena administración escolar, usted debería:
- A. Castigarles ahí mismo por su indisciplina
  - B. Decirles que, de volver hacerlo, les castigara
  - C. Pasar la queja a sus padres
  - D. 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:
- A. Visitando vecinos prominentes, explicándoles el problema
  - 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. Pida 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 que esta triste
  - B. Pasarle el 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 quejara 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 organización. Para ganar 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

**HOJA DE RESPUESTAS**

Nombre:	Edad:
Fecha:	Puesto:
Sexo:	

<b>1-</b>	A	<b>6-</b>	A	<b>11-</b>	A	<b>16-</b>	A	<b>21-</b>	A	<b>26-</b>	A
	B		B		B		B		B		B
	C		C		C		C		C		C
	D		D		D		D		D		D
<b>2-</b>	A	<b>7-</b>	A	<b>12-</b>	A	<b>17-</b>	A	<b>22-</b>	A	<b>27-</b>	A
	B		B		B		B		B		B
	C		C		C		C		C		C
	D		D		D		D		D		D
<b>3-</b>	A	<b>8-</b>	A	<b>13-</b>	A	<b>18-</b>	A	<b>23-</b>	A	<b>28-</b>	A
	B		B		B		B		B		B
	C		C		C		C		C		C
	D		D		D		D		D		D
<b>4-</b>	A	<b>9-</b>	A	<b>14-</b>	A	<b>19-</b>	A	<b>24-</b>	A	<b>29-</b>	A
	B		B		B		B		B		B
	C		C		C		C		C		C
	D		D		D		D		D		D
<b>5-</b>	A	<b>10-</b>	A	<b>15-</b>	A	<b>20-</b>	A	<b>25-</b>	A	<b>30-</b>	A
	B		B		B		B		B		B
	C		C		C		C		C		C
	D		D		D		D		D		D

(No escriba nada aquí)

OBSERVACIONES:
Administrado por:

Resultados: PD	Pc	Rango
----------------	----	-------

	1	HS	
	2	CD	
	3	CE	
	4	HR	
	5	SC	

# ANEXO

## FACTORES DE PERSONALIDAD

Hay 3 opciones de respuesta para cada pregunta, elija la que más se apegue a su forma de pensar, sentir o actuar marque con una X a la par de la letra de su respuesta.

1 Entendí perfectamente las instrucciones de este cuestionario:

A	<input type="checkbox"/>	Si
B	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C	<input type="checkbox"/>	No

2 Estoy dispuesto a contestar cada pregunta tan sinceramente como me sea posible:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

3 Preferiría tener una casa:

A)	<input type="checkbox"/>	En un barrio sociable
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Solitaria en lo profundo del bosque

4 Puedo encontrar energía suficiente para enfrentarme a mis dificultades:

A)	<input type="checkbox"/>	Siempre
B)	<input type="checkbox"/>	Por lo general
C)	<input type="checkbox"/>	Raras veces

5 Los animales salvajes me ponen un poco nervioso, aún cuando se encuentren en jaulas resistentes:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

6 Evito criticar a la gente y a sus ideas:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	A veces
C)	<input type="checkbox"/>	No

7 Hago observaciones agudas y sarcásticas a la gente que creo que se las merece:

A)	<input type="checkbox"/>	Por lo general
B)	<input type="checkbox"/>	Algunas veces
C)	<input type="checkbox"/>	Nunca

8 Prefiero la música semiclásica a las tonadas populares:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

9 Si viera peleando a dos niños de mi vecino:

A)	<input type="checkbox"/>	Dejaría que se arreglaran ellos mismos
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso

## ANEXO

C)	Razonaria con ellos
----	---------------------

10 En los eventos sociales:

A)	Destaco con Facilidad
B)	Indeciso
C)	Prefiero permanecer a distancia

11 Sería más interesante ser:

A)	Un ingeniero constructos
B)	Indeciso
C)	Escritor de dramas

12 Prefiero detenerme en la calle para observar a un artista pintando que ponerme a escuchar una pelea entre varias personas:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

13 Generalmente puedo tolerar a la gente vanidosa aún cuando se jacten o se muestren muy engreídas:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

14 Cuando un hombre no es honrado por lo general se le nota en la cara:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

15 Sería muy bueno que las vacaciones fueran más largas y que todos tuviesen que tomarlas:

A)	Deacuerdo
B)	Indeciso
C)	En desacuerdo

16 Prefiero arriesgarme en un empleo donde las ganancias sean grandes aunque variables, y no en uno con salario fijo y pequeño.

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

17

Hablo de mis sentimientos

A)	Solamente si es necesario
B)	Termino medio
C)	Facilmente, cada vez que tengo oportunidad

18 En ocasiones tengo un vago sentimiento de peligro o un repentino temor, por razones que no entiendo:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

## ANEXO

19 Cuando se me critica equivocadamente por algo que yo NO hice:

A)	No me siento culpable
B)	Termino medio
C)	me siento, no obstante un poco culpable

20 El dinero puede comprar casi todo:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

21 Mis decisiones están guiadas principalmente por:

A)	Mis Sentimientos
B)	Mis Sentimientos y mi razón po igual
C)	Mi razón

22 La mayoría de la gente sería más feliz si viviera más ligada a sus semejantes e hiciera las mismas cosas que ellos:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

23 Cuando me miro en el espejo, algunas veces confundo cuál es mi derecha y cuál mi izquierda:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

24 Cuando estoy conversando me gusta:

A)	Decir las cosas tal y como se me ocurren
B)	Termino medio
C)	Ordenar bien mis pensamientos primero

25 Cuando estoy conversando me gusta:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

26 Con las mismas horas de trabajo e idéntica paga preferiría la vida de:

A)	Un carpintero o cocinero
B)	Indeciso
C)	Mesero en un buen restaurante

27 He sido elegido para:

A)	Solo unos cuantos cargos
B)	Varios
C)	Muchos cargos

28 "Pala" es a "cavar" como "cuchillo" es a:

## ANEXO

A)	Afilado
B)	Cortar
C)	Punta

29 A veces no puedo dormir porque una idea se mantiene rondando en mi mente:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

30 Casi siempre logro las metas que me propongo en mi vida personal:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

31 Una ley anticuada debería cambiarse:

A)	Solamente despues de considerable discusión
B)	Termino medio
C)	Rapidamente

32 No estoy a gusto cuando trabajo en un proyecto que requiere acciones rápidas que afecten a otros:

A)	Cierto
B)	Termino medio
C)	Falso

33 La mayoría de la gente que conozco me considera como un conversador divertido:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

34 Cuando veo a gente desaliñada y descuidada:

A)	Simplemento lo acepto
B)	Termino medio
C)	Me disgusta y me molesta

35 Me avergüenzo un poco cuando de repente me convierto en el foco de atención de un grupo de gente:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

36 Me da gusto siempre el unirme a grupos grandes, por ejemplo, a fiestas, bailes o reuniones públicas:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

37 En la escuela preferí (o prefiero):

A)	La música
B)	Indeciso
C)	La artesanía y los trabajos manuales

## ANEXO

38 Cuando se me encarga algo insisto en que se sigan mis instrucciones o de lo contrario renuncio:

A)	Si
B)	Algunas veces
C)	No

39 Para los padres es más importante:

A)	Ayudar a los hijos a desarrollar sus afectos
B)	Termino medio
C)	Enseñar a sus hijos cómo controlar sus emociones

40 En una tarea de grupo preferiría:

A)	Intentar mejorar los arreglos
B)	Termino medio
C)	Llevar los registros y ver que se cumplan las reglas.

41 De vez en cuando siento la necesidad de emprender actividades físicas rudas:

A)	Sí
B)	Termino medio
C)	No

42 Preferiría reunirme con gente bien educada que con personas rudas y rebeldes:

A)	Sí
B)	Termino medio
C)	No

43 Me siento terriblemente desanimado cuando me critican en un grupo:

A)	Cierto
B)	Termino medio
C)	Falso

44 Cuando mi jefe me llama, yo:

A)	Aprovecho la ocasión para pedir algo que quiero
B)	Indeciso
C)	Temo haber hecho algo mal

45 Lo que este mundo necesita es:

A)	Más ciudadanos sólidos y estables
B)	Indeciso
C)	Más idealistas con planes para un mundo mejor

46 Estoy siempre atento a los intentos propagandísticos en las cosas que leo:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

47 De adolescente participé en los deportes escolares:

A)	Ocasionalmente
B)	Regularmente
C)	Bastante a menudo

## ANEXO

48 Casi siempre mi cuarto está bien arreglado con cada cosa en su lugar:

A)	<input type="checkbox"/>	Sí
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

49 A veces me entra un estado de tensión y confusión cuando pienso en los sucesos del día:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

50 A veces dudo que la gente con la que estoy conversando esté realmente interesada en lo que digo:

A)	<input type="checkbox"/>	Sí
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

51 Si tuviera que escoger, preferiría ser:

A)	<input type="checkbox"/>	Un guardabosque
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Maestra de secundaria

52 En días festivos y cumpleaños:

A)	<input type="checkbox"/>	Me gusta dar regalos personales
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Siento que comprar regalos es un poco molesto

53 "Cansado" es a "trabajo" como "orgullosa" es a:

A)	<input type="checkbox"/>	Sonrisa
B)	<input type="checkbox"/>	Éxito
C)	<input type="checkbox"/>	Feliz

54 ¿Cuál de estos tres objetos es de naturaleza diferente a los otros dos?

A)	<input type="checkbox"/>	Vela
B)	<input type="checkbox"/>	Luna
C)	<input type="checkbox"/>	Luz eléctrica

55 Mis amigos me han fallado:

A)	<input type="checkbox"/>	Casi nunca
B)	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
C)	<input type="checkbox"/>	Con frecuencia

56 En ciertas características que tengo me siento definitivamente superior a la mayoría de la gente:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

57 Cuando estoy molesto, trato con empeño de ocultar mis sentimientos a otros:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio

## ANEXO

C)	<input type="checkbox"/>	Falso
----	--------------------------	-------

58 Me gusta asistir a espectáculos o diversiones:

A)	<input type="checkbox"/>	Mas de una vez por semana
B)	<input type="checkbox"/>	Una vez a la semana
C)	<input type="checkbox"/>	Menos de una vez por semana

59 Pienso que una amplia libertad es más importante que los buenos modales y el respeto a la ley:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

60 Tengo la tendencia a quedarme callado en la presencia de personas mayores (de más edad, experiencia, jerarquía o puesto).

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

61 Se me hace difícil dirigirme o recitar ante un grupo grande:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

62 Tengo un buen sentido de orientación cuando estoy en un lugar desconocido (descubro con facilidad dónde está el norte, sur, etc.):

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

63 Si alguien se enojara conmigo:

A)	<input type="checkbox"/>	Tratará de calmarlo
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Me irritaría

64 Cuando leo algún artículo tendencioso o injusto en una revista, tiendo más bien a olvidarlo que a sentir ganas de devolverles el golpe:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

65

Tiendo a olvidar cosas triviales y sin importancia, tales como nombres de calles, tiendas, etc.:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

66 Me gustaría la vida de un veterinario ocupado en las enfermedades y cirugía de los animales:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio

## ANEXO

C)	<input type="checkbox"/>	No
----	--------------------------	----

67 Yo tomo mis alimentos con deleite, aunque no siempre tan cuidadosa y apropiadamente como alguna gente:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

68 Hay veces que no tengo la debida disposición de ánimo para ver a nadie:

A)	<input type="checkbox"/>	Muy raramente
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	Con frecuencia

69 A veces la gente me advierte que demuestro mi excitación con voces y ademanes demasiado evidentes:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

70 De adolescente, si mi opinión era distinta a las de mis padres, por lo general:

A)	<input type="checkbox"/>	Conservaba mi propia opinion
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	Aceptaba la autoridad de mis padres

71 Preferiría tener una oficina propia, sin compartirla con otra persona:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

72 Preferiría gozar de una vida calmada, a mi manera, que ser admirado por mis éxitos:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

73 Me siento maduro en la mayoría de las cosas:

A)	<input type="checkbox"/>	Verdad
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

74 El tipo de crítica que mucha gente me hace me molesta en vez de ayudarme:

A)	<input type="checkbox"/>	Con frecuencia
B)	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
C)	<input type="checkbox"/>	Nunca

75 Siempre soy capaz de controlar la expresión de mis sentimientos bajo mi estricto control:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

76 Al inventar algo útil, preferiría:

A)	<input type="checkbox"/>	Perfeccionarlo en el laboratorio
----	--------------------------	----------------------------------

## ANEXO

B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Venderselo a la gente

77 "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:

A)	<input type="checkbox"/>	Valiente
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Terrible

78 ¿Cuál de estas fracciones es distinta de las otras dos?

A)	<input type="checkbox"/>	3/7.
B)	<input type="checkbox"/>	3/9.
C)	<input type="checkbox"/>	3/11.

79 No sé por qué, pero me parece que algunas personas me ignoran o me evitan:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

80 La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:

A)	<input type="checkbox"/>	A menudo
B)	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
C)	<input type="checkbox"/>	Nunca

81 Me molesta el uso de lenguaje obsceno aún en el caso de grupos en los que no haya mujeres:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

82 Sin lugar a dudas, tengo menos amigos que la mayoría de la gente:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

83 Me disgustaría estar en un sitio donde no hubiera gente con quien conversar:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

84 A veces la gente me llama descuidado, a pesar de que piensan que soy una persona agradable:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

85 El "miedo escénico" en una variedad de situaciones sociales es algo que he experimentado:

A)	<input type="checkbox"/>	Con frecuencia
B)	<input type="checkbox"/>	A veces
C)	<input type="checkbox"/>	Casi nunca

86 Cuando estoy en un grupo pequeño, me contento con estar sentado y dejar que los otros realicen

## ANEXO

la mayor parte de la conversación:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

87 Prefiero leer:

A)	Una narración realista de batallas militares y politicas
B)	Indeciso
C)	Una novela sentimental e imaginativa

88 Cuando la gente mandona trata de manejarme yo hago exactamente lo contrario de lo que ellas quieren.

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

89 Por lo general, mis jefes en el trabajo o los miembros de mi familia me critican sólo cuando hay una causa real.

A)	Cierto
B)	Termino medio
C)	Falso

90 En la calle o en las tiendas, no me gusta la manera en que algunas personas miran con fijeza a la gente:

A)	Cierto
B)	Termino medio
C)	Falso

91 Durante un viaje largo, preferiría:

A)	Leer algo profundo pero interesante
B)	Indeciso
C)	Pasar el tiempo charlando informalmente con un compañero de trabajo

92 En una situación que puede volverse peligrosa creo que hay que hacer ruido y gritar, aunque se pierdan la calma y la cortesía.

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

93 Si mis conocidos me hacen ver que les caigo mal y me tratan mal:

A)	Me importa poco
B)	Termino medio
C)	Tiendo a ponerme triste

94 Me perturba que me alaben o me digan cumplidos:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

95 Preferiría un trabajo con:

A)	Un sueldo fijo y seguro
B)	Termino medio

## ANEXO

C)	Un sueldo elevado que dependiera de mi capacidad persuasiva
----	-------------------------------------------------------------

96 Para mantenerme informado, me gusta:

A)	Discutir los problemas con la gente
B)	termino medio
C)	Confiar en los informes periodísticos actuales

97 Me gusta tomar parte activa en asuntos sociales, comités, etc.:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

98 Al cumplir una tarea no me quedo satisfecho a menos que aún los menores detalles reciban atención minuciosa:

A)	Cierto
B)	Termino medio
C)	Falso

99 A veces me irritan demasiado las pequeñas contrariedades:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

100 Yo siempre duermo profundamente, sin andar o hablar mientras lo hago:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

101 Sería más interesante trabajar en una empresa:

A)	Hablando a los clientes
B)	Termino medio
C)	Llevando las cuentas y registros de la oficina

102 "Tamaño" es a "longitud" como "deshonesto" es a:

A)	Prisión
B)	Pecado
C)	Robo

103 AB es a dc como SR es a:

A)	qp
B)	pq
C)	tu

104 Cuando la gente no es razonable:

A)	Me quedo tranquilo
B)	Indeciso
C)	Los desprecio

105 Si alguien habla en voz alta cuando estoy escuchando música:

A)	Me puedo centrar en la música y no me molesta
----	-----------------------------------------------

## ANEXO

B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Considero que me echan a perder mi entretenimiento y me molesto

106 Creo que se me describe mejor como:

A)	<input type="checkbox"/>	Cortés y tranquilo
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Enérgico

107 Asisto a eventos sociales sólo cuando tengo que hacerlo, pero el resto del tiempo me alejo de ellos:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

108 Ser precavido y esperar poco es mejor que ser optimista y esperar siempre el éxito:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

109 Cuando pienso en las dificultades de mi trabajo:

A)	<input type="checkbox"/>	Trato de planear con anticipación antes de afrontarlas
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Supongo que podre manejarlas cuando se presenten

110 Encuentro fácil mezclarme con la gente en una reunión social:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

Generalmente se me solicita que intervenga cuando se necesita un poco de diplomacia y persuasión para activar a la gente.

111

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

112 Sería más interesante ser:

A)	<input type="checkbox"/>	Un orientador vocacional que ayuda a los jóvenes a encontrar empleo
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Gerente, en el aspecto técnico de una empresa

113 Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se porta de un modo egoísta, se lo digo, aunque me traiga problemas.

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

114 Algunas veces hago observaciones tontas en broma, nada más para sorprender a la gente y ver qué dicen.

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

## ANEXO

115 Me gustaría ser reportero de noticias de teatro, ópera, conciertos, etc.:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

116 Nunca siento necesidad de escribir garabatos ni estarme moviendo mientras estoy sentado en una reunión:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

117 Si alguien me dice algo que yo sé que no es correcto, tiendo a decirme a mí mismo:

A)	Es un mentiroso
B)	Intermedio
C)	Aparentemente esta mal informado

118 Siento que voy a tener algún castigo, aún cuando no he hecho nada malo:

A)	Con frecuencia
B)	Ocasionalmente
C)	Nunca

119 La idea de que las enfermedades provienen tanto de causas mentales como físicas es muy exagerada:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

120 La pompa y el esplendor de cualquier gran ceremonia estatal son cosas que deben preservarse:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

121 Me molesta si la gente piensa que soy demasiado diferente o muy poco convencional:

A)	Mucho
B)	Algo
C)	Nada

122 En la construcción de algo, preferiría trabajar:

A)	En un comité
B)	Indeciso
C)	Por mi propia cuenta

123 Tengo ratos en los que me es difícil evitar un sentimiento de autocompasión:

A)	A menudo
B)	Ocasionalmente
C)	Nunca

124 A menudo me disgusto demasiado rápido con la gente:

A)	Si
B)	Intermedio

## ANEXO

C)	<input type="checkbox"/>	No
----	--------------------------	----

125 Siempre puedo cambiar hábitos antiguos sin dificultad y sin volver a caer en ellos:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

126 Si el sueldo fuera igual, preferiría ser:

A)	<input type="checkbox"/>	Abogado
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	Navegante o piloto

127 "Mejor" es a "peor" como "más lento" es a:

A)	<input type="checkbox"/>	Rápido
B)	<input type="checkbox"/>	Óptimo
C)	<input type="checkbox"/>	Más veloz

128 ¿Cuál es la que debe ir al final de esta lista: xooooxooooxxx?

A)	<input type="checkbox"/>	oxxx
B)	<input type="checkbox"/>	oxxx
C)	<input type="checkbox"/>	xooo

129 Cuando llega la hora de algo que yo había planeado y anticipado, a veces no siento ganas de ir:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

Puedo trabajar con cuidado en la mayor parte de las cosas sin que me perturbe el ruido que la gente hace a mi alrededor:

130

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

Ocasionalmente hablo a extraños de cosas que me parecen importantes, aún cuando ellos no me hayan preguntado:

131

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

132 Paso mucho de mi tiempo libre hablando con amigos de los eventos sociales que nos divertieron en el pasado:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Intermedio
C)	<input type="checkbox"/>	No

133 Me agrada hacer cosas temerarias y atrevidas nada más por diversión:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

## ANEXO

134 Me molesta mucho ver un cuarto desarreglado:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

135 Me considero una persona muy sociable con la que es fácil llevarse:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

136 En mis relaciones sociales:

A)	Demuestro mis emociones como quiero
B)	Intermedio
C)	Me las guardo

137 Me gusta la música:

A)	Aguda ligera y viva
B)	Intermedio
C)	Emotiva y sentimental

138 Admiro más la belleza de un poema que la belleza de un revólver bien hecho:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

139 Si se pasa por alto una buena observación mía:

A)	No hago nada
B)	Intermedio
C)	Le doy a la gente otra oportunidad de escucharla

140 Me gustaría trabajar como vigilante de criminales liberados bajo palabra:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

141 Se debe tener cuidado al mezclarse con todo tipo de extraños, porque hay peligro de infección:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

142 Al viajar al extranjero yo preferiría ir en una excursión bien organizada que planear yo mismo los lugares que me gustaría visitar:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

143 Se me considera, acertadamente, sólo como una persona trabajadora y de mediano éxito:

A)	Si
B)	Indeciso

## ANEXO

C)	No
----	----

144 Si la gente abusa de mi amistad, no me resiento y lo olvido pronto:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

145 Si surgiera una discusión acalorada en una discusión de grupo entre otros de los participantes, a mí:

A)	Me gustaría ver un "ganador"
B)	Intermedio
C)	Quisiera que la discusión se allanara

146 Me gusta hacer mis planes solo, sin interrupciones ni sugerencias de otros:

A)	Sí
B)	Intermedio
C)	No

147 A veces dejo que mis acciones se vean influenciadas por mis celos:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

148 Estoy convencido de que "puede que el patrón no siempre tenga la razón, pero siempre tiene el derecho de ser patrón":

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

149 Me pongo en tensión cuando pienso en todas las cosas que me van a venir:

A)	Si
B)	A veces
C)	No

150 No me molesta que la gente me grite lo que tengo que hacer cuando estoy jugando:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

151 Sería más interesante ser:

A)	Un artista
B)	Indeciso
C)	Un secretario encargado de un club social

152 ¿Cuál de las siguientes palabras no es de la misma clase que las otras dos?

A)	Cualquiera
B)	Algo
C)	Más

153 "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:

## ANEXO

A)	Espina
B)	Pétalos rojos
C)	Perfume

154 Tengo sueños tan reales que turban mi dormir:

A)	A menudo
B)	Ocasionalmente
C)	Prácticamente nunca

Aunque las probabilidades de que algo tenga éxito sean prácticamente nulas mantengo que hay que correr el

riesgo:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

Me agrada la situación en la que sé tan bien lo que el grupo tiene que hacer, que naturalmente me pongo al mando:

156

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

157 Preferiría vestirme sencilla y correctamente, y no con un estilo personal y llamativo:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

158 Me llama más la atención pasar una tarde con un pasatiempo tranquilo que en una fiesta animada:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

159 Me resisto a los consejos bien intencionados de otras personas, aunque sé que no debería hacerlo:

A)	Ocasionalmente
B)	Casi nunca
C)	Nunca

160 Al decidir cualquier cosa, siempre hago hincapié en las reglas básicas de lo bueno y lo malo:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

161 Me disgusta un poco que un grupo me observe cuando estoy trabajando:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

162 Debido a que no siempre es posible que las cosas se hagan por métodos graduales y razonables, a veces es necesario usar la fuerza:

A)	Cierto
----	--------

## ANEXO

B)	Intermedio
C)	Falso

163 En la escuela preferia o prefiero a:

A)	Lengua y literatura
B)	Quien sabe
C)	Aritmetica y matematicas

164 A veces me ha molestado que la gente hable mal de mí a mis espaldas, sin tener razón:

A)	Si
B)	Indeciso
C)	No

165 Hablar con la gente convencional, común y corriente:

A)	Es a menudo interesante e importante
B)	Termino medio
C)	Me molesta, porque dicen tonterias y cosas superficiales

166 Algunas cosas me dan tanto disgusto que encuentro mejor callarme:

A)	Si
B)	Intermedio
C)	No

167 En la educación es más importante:

A)	Darle al niño suficiente cariño
B)	Termino medio
C)	Hacer que el niño aprenda actitudes y conductas deseables

168 La gente me considera una persona estable, imperturbable, e inconvencible ante las altas y las bajas de la vida:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

169 Pienso que la sociedad debería dejar que la razón la encaminara hacia nuevas costumbres y hacer a un lado los viejos hábitos o meras tradiciones:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

170 Me parece que es más importante para el mundo actual resolver:

A)	El problema moral
B)	Indeciso
C)	Las dificultades politicas

171 Yo aprendo mejor:

A)	Leyendo un libro bien escrito
B)	Indeciso
C)	Interviniendo en la discusiín de un grupo

## ANEXO

172 Me gusta hacer las cosas a mi modo en vez de obrar de acuerdo con las reglas aprobadas:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

173 Me gusta esperar hasta estar seguro de que lo que estoy diciendo es correcto antes de presentar mis opiniones:

A)	Siempre
B)	Por lo general
C)	Solo si es conveniente

A veces ciertas pequeñeces me ponen los nervios de punta, aunque me doy cuenta de que no tienen ninguna importancia:

174

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

175 No es frecuente que por la exaltación del momento diga cosas de las que más tarde tenga que arrepentirme:

A)	Cierto
B)	Indeciso
C)	Falso

176 Si me pidieran que trabajara en una obra de caridad:

A)	Aceptaria
B)	Indeciso
C)	Respondería cortésmente que estoy ocupado

177 ¿Cuál de las siguientes palabras no es de la misma clase que las otras?

A)	Ancho
B)	zigzag
C)	recto

178 "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:

A)	En ninguna parte
B)	Lejos
C)	aparte

179 Si cometo una grave falta de educación puedo olvidarla pronto:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

180 Me conocen como un "hombre de ideas", porque siempre propongo algunas cuando hay un problema:

A)	Si
B)	Termino medio
C)	No

181 Pienso que puedo demostrar mejor:

A)	Valor ante los desafíos
B)	Indeciso

## ANEXO

C)	<input type="checkbox"/>	Mi tolerancia para con los deseos de los demás
----	--------------------------	------------------------------------------------

182 Me consideran una persona muy entusiasta:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

183 Me gusta un trabajo que tenga novedades, cambios y viajes aunque presente ciertos peligros:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

184 Soy una persona bastante estricta que insiste siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:

A)	<input type="checkbox"/>	Cierto
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	Falso

185 Me gustan los trabajos que requieren destreza y meticulosidad:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Termino medio
C)	<input type="checkbox"/>	No

186 Soy el tipo de persona dinámica, que se mantiene en constante actividad:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

187 Estoy seguro de que no he omitido ni he dejado de contestar adecuadamente ninguna pregunta:

A)	<input type="checkbox"/>	Si
B)	<input type="checkbox"/>	Indeciso
C)	<input type="checkbox"/>	No

