

Modelo para la adecuación persona-puesto

Carlos Sarrionandia Gurtubay¹

¹ Dpto. de Economía de la Empresa y Contabilidad, Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Avda. Lehendakari Aguirre 83, 48015 Bilbao. carlos.sarrionandia@ehu.es

Resumen

Se trata de un modelo de adecuación persona-puesto que permitirá definir el perfil del ocupante ideal del puesto de trabajo objeto de cobertura, y en base a dicho perfil, se elegirá el candidato que disponga, o más se acerque a él, de entre los candidatos disponibles.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, gestión de empresas, organización de empresas, eficacia empresarial.

1. Características generales del modelo

A continuación, se va a exponer un modelo de adecuación persona-puesto* que facilitará al responsable de la gestión de los recursos humanos la selección de la persona más adecuada para cada puesto de trabajo que haya surgido como vacante en el seno de la Organización.

Dicho modelo permitirá seleccionar la persona más adecuada para el puesto de trabajo objeto de cobertura en base a tres criterios básicos. Estos son: la *edad* (recomendable), el *tiempo en años entre formación y experiencia* y el *TIPO de rasgos personales* a disponer por el futuro ocupante ideal del puesto.

La selección del candidato en base a los dos primeros criterios, la edad y tiempo en años entre formación y experiencia necesario, se hará en base a una operación matemática que en su día desarrolló el Prof. Dr. D. Ernesto Cilleruelo Carrasco en una tesis doctoral titulada “Estructuración Dinámica. Modelización básica de la gestión de recursos humanos” (1993), denominándose dicho modelo como ESDIN, tal como se puede observar a continuación (1):

$$M_{ij} - (E + t_{ij}) > 0 \quad (1)$$

donde:

- M_{ij} : Será la edad máxima recomendable de la persona que ocupe el puesto (en el grupo de puestos i, j).
- E : La edad actual de la persona.

* Modelo desarrollado por el autor en la tesis doctoral titulada “Modelo para la optimización de la adecuación persona-puesto en una Organización” (2005) bajo la dirección del Prof. Dr. D. Ernesto Cilleruelo Carrasco (Catedrático del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea).

- t_{ij} : El tiempo mínimo en años necesario para que la persona que ocupa actualmente un puesto en el nivel “i” adquiriera la formación y experiencia complementaria para ocupar uno de nivel superior.

El modelo ESDIN, para llevar a cabo la operación matemática, exige definir primero una matriz de “m x n”, donde “m” (filas) será el número de niveles jerárquicos que se contemplen en el estudio, y “n” (columnas), el número de puestos que tenga aquel nivel con mayor número de puestos, de manera que en cada casilla de la matriz se deberán incluir los siguientes datos:

- Por un lado, aquellos datos relacionados con el puesto de trabajo y que son independientes de la persona o personas que lo ocupan, tal como se puede observar a continuación:

INDEPENDIENTES DE LA PERSONA	
-	M_{ij} = Edad máxima recomendable de la persona que ocupe el puesto (en el grupo de puestos i,j).
-	m_{ij} = Edad mínima recomendable de la persona que ocupe el puesto (en el grupo de puestos i,j).
-	T_{ij} = Tiempo máximo en años recomendable de permanencia en el puesto (en el grupo de puestos i,j).
-	N_{ij} = Tiempo mínimo en años recomendable de permanencia en el puesto (en el grupo de puestos i,j).

- Y por otro, aquellos datos relacionados con la persona, o cada una de las personas que ocupan dicho puesto, tal y como se puede observar a continuación:

DEPENDIENTES DE LA PERSONA	
-	E = Edad actual de la persona.
-	t_{ij} = Tiempo mínimo en años necesario para que la persona que ocupa actualmente un puesto en el nivel “i” adquiriera la formación y experiencia complementaria para ocupar uno de nivel superior.

Así, una vez que se hayan incluido los datos necesarios de cada casilla de la matriz, se podrá conocer el candidato o los candidatos que cumplen la condición establecida en el puesto de trabajo objeto de cobertura a través de la operación matemática.

En cambio, para la selección del candidato que disponga del TIPO de rasgos personales que debe disponer el futuro ocupante ideal del puesto de trabajo, se deberá recurrir primero a un Cuestionario, el cual dará el TIPO concreto del perfil de rasgos personales del ocupante ideal de dicho puesto, y en base al TIPO que vaya a facilitar, se procederá a escoger el candidato que disponga o más se acerque a dicho TIPO de entre los candidatos disponibles.

Dicho cuestionario está basado en uno de los tests de personalidad más utilizados por las grandes compañías, sobre todo americanas, como es el conocido MBTI (Inventario Tipológico de Myers-Briggs). *“Se estima que entre 1962 y 1990, únicamente en Estados Unidos, se han administrado más de 2 millones de cuestionarios MBTI”* (Andrés Pueyo, 1997: página 448).

El Cuestionario proporcionará el TIPO en forma de 4 letras correspondientes a las iniciales de cada uno de los dos polos de las cuatro escalas bipolares que analiza el test MBTI. Estas cuatro escalas bipolares son: E - I, S - N, T - F y J - P, donde cada una de ellas hace referencia a lo siguiente:

- E - I (Extroversión - Introversión) → hacia dónde dirige su atención.
- S - N (Sensación - Intuición) → cómo adquiere información.
- T - F (Pensamiento - Sentimiento) → cómo toma decisiones.
- J - P (Juicio - Percepción) → cómo capta el exterior.

El test MBTI mide las preferencias de actuación de las personas por cada una de las cuatro escalas bipolares que contempla. Dependiendo del número de veces que haya declarado el candidato por cada uno de los dos polos de las cuatro escalas, en un cuestionario disponible por el propio test, será el TIPO concreto de cuatro letras que corresponderá a dicho candidato, así como el grado de inclinación por cada una de ellas con respecto al polo contrario de la misma escala, conocidos según el test MBTI como “Código del tipo” (Ct), en el primer caso, y “Puntuaciones de las preferencias” (Pr), en el segundo. Dicho test recoge un total de 16 Tipos diferentes, resultado de combinar cada una de las dos letras de cada escala con el resto de las letras de las restantes escalas bipolares.

En base a estas características del test MBTI, es como se ha desarrollado el Cuestionario del modelo, es decir, además de basarse en las mismas características personales que las que hace el propio test MBTI, sólo que en este caso hará referencia a las actividades del puesto de trabajo o cómo debería ser el futuro ocupante ideal de dicho puesto, dicho cuestionario proporcionará los mismos tipos de información que los que proporciona el propio test MBTI, como son, el TIPO y el grado de inclinación por cada una de las cuatro letras de dicho tipo, al objeto de que, de esta manera, se pueda realizar la adecuación persona-puesto de manera oportuna con los mismos tipos de datos, tanto del puesto de trabajo como de la persona. Los datos de la persona se obtendrán una vez que la misma se haya sometido el test MBTI, y los del puesto de trabajo, una vez que se haya cumplimentado el cuestionario por la persona designada a tal fin.

Al igual que el test MBTI, el Cuestionario podrá dar como máximo 16 tipos diferentes. Detrás del TIPO que vaya a proporcionar el cuestionario, se esconden una serie de rasgos personales que son los que van a permitir realizar las distintas misiones del puesto de trabajo de manera eficiente.

En el modelo de adecuación persona-puesto existen, en realidad, dos cuestionarios: uno, de procedimiento corto, y otro, de procedimiento largo. El cuestionario del procedimiento corto consta de 27 preguntas, y el largo, de 54, justo el doble del corto. El número de preguntas que dispone cada procedimiento se ha creado con el objeto de que proporcionen los mismos datos que los que proporciona el propio test MBTI.

La existencia de los dos procedimientos en el Cuestionario obedece a la posibilidad de contemplar la vía más conveniente, según decida el responsable que se someta a dicho Cuestionario. Alguna de las razones que pueden decidir la vía a adoptar, puede ser el número de puestos a analizar. Para evitar el trabajo cansino que podría suponer si se ha de someter tantas veces como puestos a analizar, se recomendaría escoger la vía del procedimiento corto, para así realizar una primera aproximación mínima entre los requisitos del puesto y la persona que posea dichos requisitos. El procedimiento largo se recomendaría en aquellos casos en que se quiera profundizar más en los requerimientos personales, siendo estos puestos seguramente de gran responsabilidad en el seno de la Organización. Por lo demás, el mismo responsable tendrá sus propias razones para decidir qué vía prefiere adoptar.

A continuación, se facilitan los dos procedimientos del cuestionario:

- CUESTIONARIO POR EL PROCEDIMIENTO CORTO -

CUESTIONARIO (en base al test MBTI)

Procedimiento corto

1. En relación a la necesidad de compartir tareas.
 - a) Tendrá que compartir tareas con los demás.....E
 - b) No tendrá que compartir tareas con casi nadie.....I
2. En relación al cumplimiento de objetivos.
 - a) Bastará con que cumpla lo previsto.....S
 - b) Se preferirá que intente superar lo previsto.....N
3. En relación a los conflictos del trabajo.
 - a) Tendrá que ser capaz de poner a cada uno/a en su sitio.....T
 - b) Tendrá que intentar que haya una armonía entre los compañeros.....F
4. En relación a cómo hacer las cosas.
 - a) Sólo tendrá que realizar lo encomendado.....J
 - b) Tendrá que intentar realizar nuevas formas o ver las cosas.....P
5. En relación a la posibilidad de trabajar con personas.
 - a) Va a tener que trabajar con gente.....E
 - b) Va a tener que trabajar sólo/a.....I
6. En relación a la duración de las tareas.
 - a) Es bastante probable que sean constantes las distintas tareas a realizar.....S
 - b) Seguramente tendrá que aprender cosas nuevas.....N
7. En relación a cómo centrar su atención.
 - a) Se preferirá que centre su atención en el análisis de cualquier problema o situación.....T
 - b) Se preferirá que centre su atención en las personas, más que en el trabajo en sí.....F
8. En relación a la toma de decisión.
 - a) Se someterá a la toma de decisiones importantes.....J
 - b) No tendrá que tomar decisiones importantes.....P
9. En relación a la duración de los proyectos o planes.
 - a) No tendrá ocasión de someterse a ningún proyecto de larga duración.....E
 - b) Tendrá que afrontar proyectos de larga duración.....I
10. En relación a la solución de problemas.
 - a) No tendrá que intentar solucionar problemas por su cuenta.....S
 - b) Tendrá que intentar solucionar problemas por su cuenta.....N
11. En relación a cómo analizar las opciones o propuestas.
 - a) Tendrá que estudiar los pros y contras de cada idea o plan.....T
 - b) Tendrá que tener en cuenta las consecuencias de cada idea o plan en la organización.....F
12. En relación a la forma de trabajar.
 - a) Son tareas sencillas.....J
 - b) Tendrá que estar preparado/a para acometer cualquier tarea imprevista.....P

13. En relación a cómo interesarse por los demás.
- a) Tendrá que atender cómo hacen otros el trabajo.....E
- b) Sólo tendrá que interesarse en el fin u objetivo de las tareas.....I
14. En relación a la forma de actuar.
- a) Se preferirá que sea capaz de contener sus impulsos.....S
- b) Se preferirá que diga o actúe por sus impulsos, sentimientos.....N
15. En relación a la forma de tratar a los demás.
- a) Se preferirá que trate de modo justo.....T
- b) Se preferirá que intente estimular a los demás.....F
16. En relación a la dedicación del proyecto.
- a) Se dedicará sólo a un proyecto.....J
- b) No será necesario dedicarse a un solo proyecto, pudiendo atender otros.....P
17. En relación al contacto con los demás.
- a) Es un trabajo que requiere contacto con mucha gente.....E
- b) Es un trabajo que requiere poco contacto con personas.....I
18. En relación con la precisión de los detalles.
- a) Será necesario que preste mucha atención a la precisión de los detalles.....S
- b) No será necesario que preste tanta atención a la precisión de los detalles.....N
19. En relación a cómo decir las cosas.
- a) Se prefiere que sea capaz de decir las cosas como son, aunque sean desagradables.....T
- b) Se prefiere que intente decir las cosas agradables en todo momento a pesar de todo.....F
20. En relación a la posibilidad de hacer nuevas cosas
- a) No tendrá que emprender nuevas cosas por su cuenta.....J
- b) Tendrá que ser capaz de hacer nuevas cosas por su cuenta.....P
21. En relación al tipo de comunicación predominante.
- a) Hay más tareas relacionadas con la comunicación hablada.....E
- b) Hay más tareas relacionadas con la comunicación escrita.....I
22. En relación al tipo de información o sugerencia con que se trabajará.
- a) Es un trabajo en que se basará en informaciones veraces, sinceras o ideas reales.....S
- b) Es un trabajo en que más bien se basará en ideas o sugerencias novedosas, diferentes.....N
23. En relación al razonamiento de las decisiones
- a) Se basará en sus propios razonamientos.....T
- b) Se preferirá que escuche a los demás.....F
24. En relación a cómo dirigir su equipo
- a) Es preferible que marque una dirección y estrategias a seguir.....J
- b) Será suficiente con que marque la dirección y sea flexible en el resto.....P
25. En relación a la forma de hacer las cosas.
- a) Algunas tareas son repetitivas.....S
- b) No es un trabajo repetitivo.....N
26. En relación a cómo tendrá que comprometerse.
- a) Se prefiere que centre sus compromisos en las tareas a realizar.....T
- b) Se prefiere que centre sus compromisos con las personas.....F
27. En relación a cómo orientar acciones a realizar por los demás.
- a) Tendrá que ordenar las acciones a realizar por los demás.....J
- b) Tendrá que orientar posibles acciones a realizar por los demás.....P

- CUESTIONARIO POR EL PROCEDIMIENTO LARGO -

CUESTIONARIO
(en base al test MBTI)

Procedimiento largo

1. En relación a la necesidad de compartir tareas.
- a) Tendrá que compartir tareas con los demás.....E
- b) No tendrá que compartir tareas con casi nadie.....I
2. En relación al cumplimiento de objetivos.
- a) Bastará con que cumpla lo previsto.....S
- b) Se preferirá que intente superar lo previsto.....N

3. En relación a los conflictos del trabajo.
 - a) Tendrá que ser capaz de poner a cada uno/a en su sitio.....T
 - b) Tendrá que intentar que haya una armonía entre los compañeros.....F
4. En relación a cómo hacer las cosas.
 - a) Sólo tendrá que realizar lo encomendado.....J
 - b) Tendrá que intentar realizar nuevas formas o ver las cosas.....P
5. En relación a la posibilidad de trabajar con personas.
 - a) Va a tener que trabajar con gente.....E
 - b) Va a tener que trabajar sólo/a.....I
6. En relación a la duración de las tareas.
 - a) Es bastante probable que sean constantes las distintas tareas a realizar.....S
 - b) Seguramente tendrá que aprender cosas nuevas.....N
7. En relación a cómo centrar su atención.
 - a) Se preferirá que centre su atención en el análisis de cualquier problema o situación.....T
 - b) Se preferirá que centre su atención en las personas, más que en el trabajo en sí.....F
8. En relación a la toma de decisión.
 - a) Se someterá a la toma de decisiones importantes.....J
 - b) No tendrá que tomar decisiones importantes.....P
9. En relación a la duración de los proyectos o planes.
 - a) No tendrá ocasión de someterse a ningún proyecto de larga duración.....E
 - b) Tendrá que afrontar proyectos de larga duración.....I
10. En relación a la solución de problemas.
 - a) No tendrá que intentar solucionar problemas por su cuenta.....S
 - b) Tendrá que intentar solucionar problemas por su cuenta.....N
11. En relación a cómo analizar las opciones o propuestas.
 - a) Tendrá que estudiar los pros y contras de cada idea o plan.....T
 - b) Tendrá que tener en cuenta las consecuencias de cada idea o plan en la organización.....F
12. En relación a la forma de trabajar.
 - a) Son tareas sencillas.....J
 - b) Tendrá que estar preparado/a para acometer cualquier tarea imprevista.....P
13. En relación a cómo interesarse por los demás.
 - a) Tendrá que atender cómo hacen otros el trabajo.....E
 - b) Sólo tendrá que interesarse en el fin u objetivo de las tareas.....I
14. En relación a la forma de actuar.
 - a) Se preferirá que sea capaz de contener sus impulsos.....S
 - b) Se preferirá que diga o actúe por sus impulsos, sentimientos.....N
15. En relación a la forma de tratar a los demás.
 - a) Se preferirá que trate de modo justo.....T
 - b) Se preferirá que intente estimular a los demás.....F
16. En relación a la dedicación del proyecto.
 - a) Se dedicará sólo a un proyecto.....J
 - b) No será necesario dedicarse a un solo proyecto, pudiendo atender otros.....P
17. En relación al contacto con los demás.
 - a) Es un trabajo que requiere contacto con mucha gente.....E
 - b) Es un trabajo que requiere poco contacto con personas.....I
18. En relación con la precisión de los detalles.
 - a) Será necesario que preste mucha atención a la precisión de los detalles.....S
 - b) No será necesario que preste tanta atención a la precisión de los detalles.....N
19. En relación a cómo decir las cosas.
 - a) Se prefiere que sea capaz de decir las cosas como son, aunque sean desagradables.....T
 - b) Se prefiere que intente decir las cosas agradables en todo momento a pesar de todo.....F
20. En relación a la posibilidad de hacer nuevas cosas.
 - a) No tendrá que emprender nuevas cosas por su cuenta.....J
 - b) Tendrá que ser capaz de hacer nuevas cosas por su cuenta.....P
21. En relación al tipo de comunicación predominante.
 - a) Hay más tareas relacionadas con la comunicación hablada.....E
 - b) Hay más tareas relacionadas con la comunicación escrita.....I
22. En relación al tipo de información o sugerencia con que se trabajará.
 - a) Es un trabajo en que se basará en informaciones veraces, sinceras o ideas reales.....S
 - b) Es un trabajo en que más bien se basará en ideas o sugerencias novedosas, diferentes.....N

23. En relación al razonamiento de las decisiones.
- a) Se basará en sus propios razonamientos.....T
- b) Se preferirá que escuche a los demás.....F
24. En relación a cómo dirigir su equipo.
- a) Es preferible que marque una dirección y estrategias a seguir.....J
- b) Será suficiente con que marque la dirección y sea flexible en el resto.....P
25. En relación al tipo de trabajo.
- a) Es un trabajo de mucha variedad y acción.....E
- b) Es un trabajo que requiere de mucha concentración en cada tarea.....I
26. En relación a la forma de hacer las cosas.
- a) Algunas tareas son repetitivas.....S
- b) No es un trabajo repetitivo.....N
27. En relación a cómo tendrá que comprometerse.
- a) Se prefiere que centre sus compromisos en las tareas a realizar.....T
- b) Se prefiere que centre sus compromisos con las personas.....F
28. En relación a cómo orientar acciones a realizar por los demás.
- a) Tendrá que ordenar las acciones a realizar por los demás.....J
- b) Tendrá que orientar posibles acciones a realizar por los demás.....P
29. En relación a la necesidad de atender a los demás.
- a) Tendrá ocasión de procurar atender a los demás.....E
- b) No tendrá ocasión de procurar atender a los demás.....I
30. En relación a cómo atender cualquier asunto.
- a) No tendrá que intentar esforzarse en aportar sugerencia alguna.....S
- b) Será importante que intente aportar alguna sugerencia interesante.....N
31. En relación a cómo predecir las consecuencias de las decisiones.
- a) Tendrá que ser capaz de anticipar o predecir el resultado lógico de una alternativa.....T
- b) Tendrá que valorar cada alternativa y decidir.....F
32. En relación al orden de las tareas a realizar.
- a) Será necesario que siga un orden de las tareas a realizar.....J
- b) No es tan necesario que siga un orden de las tareas a realizar.....P
33. En relación a la rapidez de actuación.
- a) Tendrá que actuar con rapidez.....E
- b) Es mejor que actúe con cautela.....I
34. En relación a la necesidad de analizar cosas.
- a) No tendrá que detenerse a analizar ningún asunto.....S
- b) Tendrá que detenerse a analizar cualquier asunto a tratar.....N
35. En relación a cómo mostrarse hacia los demás.
- a) Se prefiere que se muestre sereno en todo momento.....T
- b) Se prefiere que se muestre agradable hacia los demás.....F
36. En relación a cambios de planes.
- a) Es poco probable que haya cambios de planes.....J
- b) Puede ocurrir cambios de planes.....P
37. En relación a la expresión de su ánimo.
- a) Será importante que intente comunicar su entusiasmo hacia los demás.....E
- b) No será necesario que intente exteriorizar ningún ánimo.....I
38. En relación a la forma de plantear cualquier cuestión.
- a) Se prefiere que intente llegar al fondo de cualquier cuestión.....S
- b) Bastará con que presente las cosas o cuestiones con un enfoque más amplio.....N
39. En relación a su relación con los demás.
- a) Se preferirá que no se deje llevar por los sentimientos de los demás.....T
- b) Es preferible que intente animar a los demás.....F
40. En relación a la necesidad de controlar el proyecto o plan.
- a) Tendrá que controlar en todo momento la marcha del proyecto o plan.....J
- b) No es necesario que controle en todo momento el proyecto o plan.....P
41. En relación a cómo centrar su atención en los demás.
- a) Es preferible que centre su atención en el comportamiento de las personas.....E
- b) Se prefiere que centre su atención en las opiniones de las personas.....I
42. En relación a cómo hacer las cosas.
- a) Son aplicaciones sencillas, sin necesidad de mucha imaginación por su cuenta.....S
- b) Tendrá que hacer las cosas con un poco de imaginación por su cuenta.....N

43. En relación a la forma de comportarse.
- a) Se preferirá que mantenga en todo momento su objetividad.....T
- b) Se preferirá que centre sus esfuerzos en atender a los demás.....F
44. En relación a la forma de hacer las cosas.
- a) No tendrá ocasión de elegir cómo hacer las cosas.....J
- b) Tendrá ocasión de elegir la forma de hacer las cosas.....P
45. En relación a la dedicación de detalles.
- a) Son tareas cortas y no difíciles en su realización.....E
- b) Algunas tareas exigen mucha minuciosidad en su realización.....I
46. En relación a la dificultad de las tareas.
- a) Las situaciones imprevistas que puedan surgir no se considerarán muy complicadas.....S
- b) Es bastante probable que surjan situaciones muy complicadas.....N
47. En relación a la necesidad de tratar con los clientes.
- a) No tendrá que tratar con los clientes.....T
- b) Tendrá que tratar con los clientes.....F
48. En relación al cumplimiento de plazos.
- a) Tendrá que cumplir todos los plazos estrictamente.....J
- b) No será tan importante el cumplimiento de plazos.....P
49. En relación a la necesidad de ordenar cosas.
- a) Tendrá que dedicar tiempo a ordenar cosas.....S
- b) No tendrá que dedicar a ordenar cosas.....N
50. En relación a la necesidad de atender los sentimiento de los demás.
- a) No tendrá que estar pendiente de los sentimientos ajenos.....T
- b) Tendrá que estar pendiente de los sentimientos ajenos.....F
51. En relación al control de la situación.
- a) Se puede controlar sin que ocurra ningún imprevisto.....J
- b) Puede que surja cualquier imprevisto en cualquier momento.....P
52. En relación al manejo de los números.
- a) Va a tener que trabajar con números o datos.....S
- b) No va a tener que trabajar con números o datos.....N
53. En relación a la forma de tomar decisiones.
- a) Tendrá que decidir sólo/a.....T
- b) Tendrá que compartir las decisiones a tomar con los demás.....F
54. En relación a cómo presentar su posición.
- a) Sólo se basará en sus ideas o posiciones.....J
- b) Es preferible que sea capaz de provocar reacciones en los demás.....P

El responsable que se someta al Cuestionario sólo tendrá que marcar la alternativa de las dos de cada pregunta/cuestión que mejor se ajuste, o más se aproxime, a los distintos requerimientos del puesto objeto de atención.

Finalmente, una vez que se hayan establecido los requisitos de la edad y tiempo en años entre formación y experiencia, así como el cuestionario, el modelo realizará la adecuación persona-puesto en base a la siguiente formulación (2):

$$[M_{ij} - (E + t_{ij}) > 0] + [Ct + Pr] \quad (2)$$

Además de cumplir la condición establecida por el modelo ESDIN, se observa que también se deberán cumplir los requisitos del MBTI, éstos son, el Código del tipo y las Puntuaciones de las preferencias, tal como contempla el modelo propuesto.

Por tanto, los formatos de los datos que adoptarían, tanto de la persona como del puesto de trabajo, serían los siguientes:

PERSONA (que ocupa el puesto i, j)

- **E:** Edad actual de la persona.
- **t_{ij}:** Tiempo mínimo en años necesario para que la persona que ocupa actualmente un puesto en el nivel "i" adquiera la formación y experiencia complementaria para ocupar uno de nivel superior.
- **MBTI:** Señalar los cuadros correspondientes una vez sometida la persona al test MBTI:

- **CÓDIGO (Ct):**

E ó I	S ó N	T ó F	J ó P
--------------	--------------	--------------	--------------

- **Puntuaciones de preferencias (Pr):**

- **E - I:**

10	20	30	40	50	60	
0	1	2	3	4	5	6

- **S - N:**

10	20	30	40	50	60	70	
0	1	2	3	4	5	6	7

- **T - F:**

10	20	30	40	50	60	70	
0	1	2	3	4	5	6	7

- **J - P:**

10	20	30	40	50	60	70	
0	1	2	3	4	5	6	7

PUESTO DE TRABAJO (- i, j -)

- **M_{ij}:** Edad máxima recomendable de la persona que ocupe el puesto (i, j).
- **m_{ij}:** Edad mínima recomendable de la persona que ocupe el puesto (i, j).
- **T_{ij}:** Tiempo máximo en años recomendable de permanencia en el puesto (en el grupo de puestos i, j)
- **N_{ij}:** Tiempo mínimo en años recomendable de permanencia en el puesto (en el grupo de puestos i, j).
- **MBTI:** Cumplimentar el Cuestionario, donde darán los siguientes datos:

- **CÓDIGO (Ct):**

E ó I	S ó N	T ó F	J ó P
--------------	--------------	--------------	--------------

- **Puntuaciones de las preferencias (Pr):**

0 - 6	0 - 7	0 - 7	0 - 7
--------------	--------------	--------------	--------------

2. Ventajas del modelo.

El modelo que se ha dado a conocer en la presente comunicación proporcionará, sin duda, innumerables ventajas con su aplicación en el seno de la gestión de recursos humanos. Para empezar, y la más importante, es que con él se podrán cubrir los distintos puestos de trabajo objeto de cobertura de la persona más indicada, la cual disponga de las diferentes cualidades humanas necesarias para el óptimo rendimiento de las distintas obligaciones contempladas en cada puesto. Con la ayuda de la programación informática, se podrá localizar al instante el candidato que disponga, o más se acerque, al perfil establecido por el modelo, una vez que se haya cumplimentado el cuestionario y definidos los demás requisitos del mismo.

Asimismo, el modelo puede facilitar los empleados que están en mejores condiciones de cubrir las distintas vacantes que previsiblemente vayan a surgir en el futuro en el seno de la Organización. Dado que el modelo permite definir el perfil del ocupante ideal de cualquier vacante que vaya a surgir en el futuro, el responsable de la gestión de recursos humanos sólomente deberá observar los otros dos requisitos para saber las verdaderas posibilidades que tienen los distintos empleados de cara a cubrir dichas vacantes.

En definitiva, se puede decir que el modelo puede contribuir a llevar a cabo eficientemente muchas de las actividades que por lo general se suelen realizar en el seno de la gestión de recursos humanos. Además, teniendo en cuenta la actual tendencia de la gestión de los recursos humanos basada en las competencias disponibles por las personas, conocida como “gestión por competencias”, dicho modelo puede contribuir a llevar a cabo eficazmente dicha gestión por competencias, pues contempla precisamente las competencias que deben disponer los futuros ocupantes de los distintos puestos de trabajo objeto de cobertura.

Referencias

- Andrés Pueyo, Antonio (1997): *Manual de psicología diferencial*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Briggs-Myers, Isabel (1995): *MBTI. Inventario Tipológico, Forma G (Manual)*. Madrid: TEA Ediciones, 2ª ed..
- Byars, Ll. L. y Rue, L. W. (1997): *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, 4ª ed.
- Caldwell, D.F. y O’reilly III, Ch. (1990): Measuring person-job fit with a preprofile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, nº 75(6), pp. 648-657.
- Caplan, R.D. (1987): Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, nº 31, pp. 248-267.
- Cilleruelo Carrasco, E. (1993): *Estructuración Dinámica. Modelización básica de la gestión de recursos humanos*. Tesis Doctoral. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Cuervo García, A. (Dtor.), y varios (1999): *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Civitas Ediciones, 3ª ed.
- French, J.R.P.; Rodgers, W. y Cobb, S. (1974): Adjustment as person-environment fit. En Coelho, G.V.; Hamburg, D.A. y Adams, J.E.: *Coping and adaptation*. New York: Basic Books
- Krebs Hirsch, Sandra y Kummerow, Jean M. (1998): *Los tipos MBTI en las Organizaciones*. Madrid: TEA Ediciones, 3ª ed..
- Sarrionandia Gurtubay, C. (2005): *Modelo para la optimización de la adecuación persona-puesto en una Organización*. Tesis Doctoral. Bilbao: Universidad del País Vasco.