

74-73



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS (EJECUTIVOS)

TESINA

Que para obtener el Título de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

presenta

Ma. de la Paz Herrera Montaña

Asesor: LIC. CARLOS PENICHE LARA



MEXICO, D. F.

1988

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

- I. INTRODUCCION
 - ANTECEDENTES GENERALES
 - MARCO DE REFERENCIA SOBRE POTENCIA DE DESARROLLO
 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- II. FASES DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO

- III. DESCRIPCION DETALLADA DE LAS FASES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y EVALUACION DE CAPACIDADES INTELECTUALES Y RASGOS DE PERSONALIDAD
 - A).- DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS Y TECNICAS
 - B).- ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS TESTS PSICOLOGICOS Y TECNICAS PSICOLOGICAS
 - C).- INTEGRACION DE RESULTADOS DE LOS TESTS Y TECNICAS PSICOLOGICAS
 - D).- ELABORACION DEL INFORME DEL POTENCIAL DE DESARROLLO DEL TRABAJADOR

- IV. ALGUNOS ELEMENTOS QUE INDICAN LA VALIDACION DEL PROCEDIMIENTO
 - CONCLUSIONES
 - ANEXO
 - BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Dentro de la psicología del trabajo actualmente existen pocas publicaciones sobre el potencial del desarrollo y su evaluación, sobre todo si las comparamos con publicaciones sobre selección de personal, evaluación del desempeño, entre otras. Son contados los autores de los textos de psicología de trabajo los que mencionan el tema en forma explícita y le dedican un capítulo o parte del mismo a este aspecto. No obstante la evaluación del potencial del desarrollo ha ocupado un lugar importante en la vida de las organizaciones laborales; el hecho es que en todas ellas se intenta evaluarlo en una forma u otra aunque ésta no resulte ser técnica ni sistemática.

Entre los problemas que ha tenido la evaluación del potencial del desarrollo se encuentra que en algunas empresas se confunde el rendimiento actual con el potencial de desarrollo, en otras donde evalúa el gerente de cada área -no el área de recursos humanos- utilizan indicadores poco confiables para ver si el trabajador cuenta con dicho potencial, por ejemplo, un título universitario, la dedicación en una tarea determinada, el afecto y la simpatía que la persona despierte, así como, la identificación de intereses entre el trabajador y la persona que evalúa su potencial, son determinantes en la decisión para la promoción de los trabajadores, no tomando en cuenta aspectos principales como los rasgos de personalidad y capacidad que el puesto requiere.

En mi trabajo en las empresas me he enfrentado con las situaciones antes descritas, las cuales despertaron en mí un profundo interés por elaborar un procedimiento técnico, científico y sistemático que evalúe realmente y con mayor precisión el potencial de desarrollo en ejecutivos, el cual se propone en forma detallada a lo largo de este trabajo.

I. ANTECEDENTES GENERALES

Guest (1962) ha definido la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado.

"Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de como defina y trabaja para lograr sus metas". (13) Smith (1977) menciona que todas las organizaciones laborales tienen tres diferentes categorías de metas; de producción, de integración y morales. Las metas de producción se refieren a que la organización se constituyó para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficiencia y eficacia. En la segunda categoría entran las metas de integración que se refieren a que las personas de la organización deben mantenerse unidas bastante tiempo para cumplir sus metas y conservarse intacta para cumplir metas futuras. En la tercera categoría entran las metas morales, aluden a que el personal de la compañía debe encontrar interesantes, atractivos, estimulantes los trabajos que tenga que realizar; si el trabajo deja de hacerse la producción y la integración se ven amenazadas.

En los primeros decenios de este siglo, se creyó que las personas las motivaba exclusivamente aspectos de orden económico,

por eso las organizaciones buscaron controlar a su personal mediante incentivos económicos. Hoy en día sabemos que al hombre no lo motiva únicamente deferencias económicas, el dinero es importante, pero también lo son los aspectos sociales y personales.

El individuo necesita satisfacer una serie de necesidades aparte de las económicas.

Una de estas necesidades es lograr sus metas como individuos entre las que puede encontrarse; ascender dentro de su área, capacitarse más, sentirse satisfecho con el tipo de trabajo que realiza.

En la mayoría de las empresas no es posible alcanzar estas metas individuales ya que se antepone drásticamente los intereses económicos o políticos de la empresa a los intereses de su personal. Pero paradójicamente, esta situación puede provocar una baja en la productividad general de la empresa.

Este es uno de los motivos por los cuales la psicología del trabajo ha tenido un gran desarrollo en los últimos años, buscando solucionar problemas con el fin de lograr las metas que se han propuesto beneficiándose tanto el empresario como el trabajador. Dentro de este contexto laboral la función de los psicólogos es ayudar a la organización a definir sus metas, a desarrollar criterios que se utilizan para medir el avance de las organizaciones hacia sus metas y resolver problemas en cuanto al personal y relaciones humanas.

Problemas de personal como son la selección, el entrenamiento, la valoración, el mejoramiento, los incentivos; así como, también problemas de relaciones humanas como el liderazgo, la comunicación, la conducta de grupo e ingeniería humana. (Smith 1977)

Uno de los problemas particulares que puede resolver el psicólogo del trabajo es la evaluación del potencial de desarrollo.

MARCO DE REFERENCIA SOBRE POTENCIAL DE DESARROLLO

El potencial de desarrollo se refiere a un conjunto de capacidades intelectuales y rasgos de personalidad, que permiten al trabajador enfrentarse a nuevas situaciones -puesto de mayor nivel o abarcar tareas y responsabilidades más amplias en el mismo puesto- resolviendo con acierto los problemas que se presenten para el logro de los objetivos tanto de la empresa en general, como del puesto en particular.

Todos los seres humanos tienen diferentes capacidades y rasgos de personalidad que sus susceptibles de ser medidos por diferentes instrumentos. A partir de la Psicología Diferencial, desde Galton, se fueron elaborando y perfeccionando una serie de instrumentos para medir capacidades, intereses, características de personalidad etc. de los seres humanos.

"El término capacidad describe las características de aptitudes y habilidades que son de importancia para los individuos en el trabajo. Aptitud representa la capacidad para aprender algo. La habilidad refleja la destreza que se requiere para realizar las tareas necesarias en un trabajo dado., Las aptitudes de hecho son las capacidades potenciales. Las capacidades son habilidades que un individuo ya posee". (12)

Los criterios que se utilizaban anteriormente como indicadores de potencial de desarrollo eran; la antigüedad en el puesto, la confianza, la lealtad, la fidelidad y la familiaridad

entre otros. Con el desarrollo de la Psicología del trabajo, se han desarrollado y perfeccionado diferentes instrumentos y técnicas psicológicas que constituyen una forma más técnica y sistematizada para evaluar el potencial de desarrollo en los trabajadores.

Las formas que más se utilizan actualmente dentro de las técnicas psicológicas son; entrevistas, tests psicológicos, técnicas de observación y medición, así como la calificación del desempeño.

La calificación del desempeño conocida también con el nombre de evaluación de la actuación, apreciación del cumplimiento, medición del desempeño, calificación del rendimiento y como la llama Grados (1980) calificación de méritos. Es definida como "un conjunto de técnicas para evaluar sistemáticamente la utilidad actual de los empleados según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de sus tareas, es hecha por el supervisor y por alguna otra persona debidamente entrenada que conozca el trabajo del empleado a evaluar". (4)

"Robert Owen, fue uno de los pioneros de la calificación del rendimiento de los trabajadores, inventó un sistema de blocks que fue instalado en la fábrica de hilados y tejidos en Nueva Lanark, Escocia. En los inicios del siglo XIX fue cuando se realizaron los primeros intentos técnicos de aplicar la Psicología experimental a los problemas de la industria y uno de los pioneros fue Frederik Winslow Taylor el cual señaló que, en tanto que

el industrial tiene una idea clara del trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento completo de los límites de la eficiencia de los trabajadores". (4)

Desde esa época se ha venido perfeccionando la calificación del desempeño; actualmente "el 65% de las empresas* tiene un programa de puntuaciones de méritos o de evaluación del desempeño. Los programas se emplean casi siempre como parte de planes de ascenso y aumento de sueldos basados en el mérito. Su menor aprovechamiento es parte del programa de mejoramiento en los empleados". (13)

"La apreciación del cumplimiento se refiere a dos aspectos diferentes del empleado en acción. El primero concierne a la corrección con que efectúa su tarea actual. En forma separada pero complementaria, se refiere a la determinación de su capacidad potencial de realizar otra tarea al mismo nivel, o a otro nivel superior". (8) Al primer aspecto -corrección de la tarea- McBeath le llama evaluación del rendimiento y al segundo -determinación de su capacidad potencial- evaluación del potencial. Con relación a la evaluación del rendimiento menciona, que el calificador debe tener claro dos puntos; comprender totalmente el propósito, contenido y objetivos de la tarea cubierta por la persona que está calificando y debe comprender que su misión es la de contrastar al hombre con su tarea, y que cualquier factor no asociado con el rendimiento en el trabajador es irrelevante. Así mismo, McBeath menciona que la evaluación del potencial no constituye una labor tan

* Se refiere a empresas estadounidenses

directa como lo es la evaluación del rendimiento que requiere un alto grado de experiencia, a lo cual debe agregar un conocimiento razonable de la compañía y de sus necesidades de personal.

Para la selección de personal se han venido utilizando intensivamente desde 1917 los tests psicológicos más recientemente para investigar algunos aspectos del cumplimiento de las personas que ya trabajan en la empresa, en ocasiones para detectar la causa de un bajo rendimiento o para ver si la persona puede tener desarrollo dentro de la empresa.

"Se puede conseguir mucho de información sobre el futuro potencial, por medio de tests psicológicos, pero es importante recordar que para ello se necesitan delicadas cualidades adquiridas tras prolongada práctica, quién carezca del adecuado entrenamiento, aún cuando sea un destacado especialista de personal, debe abstenerse del uso de estas técnicas tanto como se abstendría de intentar la realización de cirugía."(8)

"Galton estableció el término "prueba mental" para referirse a la medición y algunos de los atributos humanos, haciendo hincapié en la necesidad de estandarizar los métodos y los instrumentos de medición; es decir, los individuos sometidos a la solución de problemas deben estar bajo las mismas condiciones y las mismas instrucciones". (9)

Pearson desarrolló los métodos estadísticas para el estudio de las diferencias individuales. Por la misma época en Francia Alfred Binet, influido por los hallazgos de los científicos ingleses, se interesó en investigar las diferencias individuales,

trabajando en colaboración con Teodore Simon, Binet elaboró un instrumento que pudiera medir la inteligencia. Binet sostenía que la inteligencia se expresa no en segmentos de conducta, sino como una operación mental combinada que como todo proceso involucrado opera como un total unificado. La escala original de dicha prueba fue creada en 1905 a la cual le siguieron múltiples modificaciones. A partir de esto se han desarrollado y aplicado infinidad de pruebas de inteligencia hasta elaborar la más completa, la escala de Wechsler Bellevue.

También se han venido desarrollando paralelamente a las de inteligencia pruebas de personalidad, intereses y habilidades tales como el test de psicodiagnóstico de Rorschach. L. K. Frank nos dice que la técnica del Rorschach ofrece un procedimiento mediante el cual el individuo puede decir lo que "ve" en las láminas sobre las cuales puede proyectar sus propias intenciones, significaciones y sentimientos, entre otros procesos. El modo como un individuo organiza o estructura las manchas de tinta al formar sus percepciones refleja aspectos fundamentales de su funcionamiento psicológico. Sus percepciones son seleccionadas y organizadas en función de sus necesidades "proyectadas", experiencias y patrones habituales de respuesta como también las cualidades físicas de las manchas en sí. (Klopfer, pág. 22)

Además de los tests psicológicos se han venido utilizando otras técnicas psicológicas, como es el caso de los Centros de Evaluación. Estos centros están integrados por un administrador y varios observadores, quienes califican al trabajador en

la realización de un ejercicio individual o en una dinámica de grupo, en base a determinadas conductas o dimensiones previamente operacionalizadas requeridas para el puesto. Posteriormente se realiza un censo y elaboran un reporte final.

"El método de Centro de Evaluación para estimar el potencial para diversas ocupaciones tiene una historia pintoresca. Las conclusiones relativas a su eficiencia fueron difíciles de obtener, debido a que el número de aplicaciones del método fue insignificante, las técnicas y los métodos variaron considerablemente de una aplicación a otra y los problemas de establecimiento de criterios fueron formidables. Los estudios de los Centros de Evaluación del Sistema Bell, para la predicción del éxito en los empleados gerenciales, han demostrado uniformemente que el método tiene una validez substancial". (2)

Actualmente algunas empresas utilizan los Centros de Evaluación para evaluar el potencial de desarrollo básicamente para puestos gerenciales y jefaturas de departamento.

Otra técnica muy utilizada para la elaboración del potencial de desarrollo es la entrevista.

La entrevista en una interacción interpersonal, con un objeto definido, el cual puede ser recolectar información, influir, orientar y modificar pautas de conducta.

"La principal característica de la entrevista abierta es la ausencia de estandarización formal y la preocupación de estructurar psicológicamente la entrevista de tal modo que el sujeto llegue a expresar libre y completamente sus opiniones y actitudes

con respecto al objeto de la entrevista, así como los hechos y móviles que constituyen su contexto". (7)

La entrevista es una práctica común en las empresas, sobre todo en la selección de personal "más del 90% de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos".

(13)

En la mayoría de las organizaciones laborales en nuestro país, la entrevista es el único procedimiento o técnica que se utiliza para evaluar el potencial de desarrollo, sin embargo se ha visto que la validez de la entrevista depende de la habilidad del entrevistador, que por lo general en estos casos -jefes de departamento de diversas profesiones- no ha sido entrenado adecuadamente y carece de la habilidad requerida.

La entrevista resulta eficaz cuando forma parte del conjunto de técnicas psicológicas que deberían utilizarse en la evaluación del potencial de desarrollo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada vez más las organizaciones laborales implantan una serie de procedimientos con el fin de contar con trabajadores que realicen sus funciones eficazmente para lograr sus objetivos generales y específicos. Uno de estos procedimientos es la selección de personal técnica y sistematizada, cuyo objetivo es contratar al elemento humano que reúna los requisitos necesarios para poder realizar las funciones satisfactoriamente de un determinado puesto. Este procedimiento es parte de toda una planeación de recursos humanos, como también lo es el determinar los recursos humanos con que cuenta la organización, detectando aquéllos que pueden ocupar en el futuro puestos de mayor jerarquía.

J. K. Schermorhorn (1986) en su libro Comportamiento de las Organizaciones señala que un punto básico en la eficiencia de un grupo es la naturaleza de los recursos humanos iniciales. Los recursos humanos iniciales pueden mejorar u obstaculizar los esfuerzos que el grupo realiza para lograr un alto nivel de eficiencia, aún los grupos más capaces se ven imposibilitados de ver resultados eficaces cuando los recursos humanos iniciales son inadecuados.

Esto sucede no solamente al contratar un nuevo elemento, sino también en los casos de promoción o incremento de actividades en un puesto.

Así como es costosa una inadecuada contratación lo es el promover a un empleado, que al cabo del tiempo nos damos cuenta que

no tiene la capacidad suficiente para desempeñar satisfactoriamente el nuevo puesto. Esto trae como consecuencia baja productividad del departamento, incumplimiento de los objetivos fijados, inconformidad de parte de los empleados allegados, frustración del empleado promovido y de los jefes, debido a que esperaban otro resultado. Todo esto puede ser evitado si en las empresas se tiene como sistema evaluar el potencial de desarrollo para no caer en desaciertos tales como el creer que un individuo por realizar operaciones aritméticas con exactitud puede ser un buen contador, tampoco bastan el grado académico y habilidades de diseño para ser un buen ingeniero y jefe de construcción, ni un buen vendedor puede ser siempre un buen supervisor.

Cada puesto requiere de una serie de capacidades y determinados rasgos de personalidad, los cuales pueden variar de una tarea a otra. Cuando esto sucede un individuo puede desempeñar bien el primer puesto y presentar deficiencias en el segundo puesto.

Una persona puede no tener capacidad para realizar determinadas tareas pero posee la capacidad para otras que integran o pertenecen a un puesto de mayor nivel, por ejemplo, McBeath ilustra este caso con el relato de un egresado con altas calificaciones que fue destinado al departamento de personal de una empresa, con la finalidad de que conociera el trabajo de detalle del departamento, lo enviaron por dos semanas a realizar registros de personal; aprendió el trabajo en dos días pero como no tenía la habilidad para concentrarse en realizar tareas rutinarias y de tipo concreto, cometió

errores y claramente resultó inútil para ese trabajo, sin embargo, esta persona poseía la capacidad necesaria para conducir un departamento de personal a corto plazo.

Las situaciones anteriormente descritas suceden con frecuencia en algunas organizaciones laborales en nuestro país.

En la medida que conozcamos las características de un individuo y determinemos los requerimientos de un puesto, más acertada será nuestra decisión de promover a un empleado. "Cuanto más sepamos de alguien mejor prediremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuando más sepamos de una situación, mejor prediremos cómo una determinada persona se desempeñaría en ella". (3)

El procedimiento que se propone en este trabajo intenta minimizar el error causado por las siguientes fuentes:

A) Promover al empleado basándose únicamente en el rendimiento actual. B) Que la evaluación del potencial de desarrollo se realiza solamente por medio de una entrevista. C) Que el conocimiento sobre las capacidades y características de el trabajador sea muy reducido al momento de tomar la decisión de promoverlo de puesto. D) Que en la evaluación únicamente intervenga una persona.

A continuación se presenta una propuesta para evaluar el potencial de desarrollo. La forma que presentamos es un procedimiento técnico científico y sistemático, que integra las diferentes formas que se han utilizado separadamente: A) Calificación del desempeño B) Entrevista C) Tests psicológicos D) Técnicas de observación y medición.

La utilización de todas estas formas de evaluación, nos permite obtener un conocimiento más detallado y preciso acerca del trabajador del que se obtendría al utilizar una sola forma.

Este procedimiento consiste en la aplicación de la escala Wechsler para adultos (WAIS), Cleaver, Rorschach, Centros de Evaluación y Entrevista, que evalúan las capacidades intelectuales y rasgos de personalidad.

La evaluación es realizada por un grupo de ejecutivos y un psicólogo experto.

II. FASES DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO.

El objetivo de evaluar el potencial de desarrollo es detectar al personal que cubrirá los puestos de nivel ejecutivo que la organización requiera.

Mediante los instrumentos que se utilizan en este procedimiento se evalúa las características intelectuales y rasgos de personalidad que permiten al trabajador desempeñar un puesto de mayor nivel o abarcar tareas y responsabilidades nuevas en el mismo -- puesto - de manera eficiente cumpliendo con los objetivos generales de la empresa y en particular del puesto.

Para llegar a nuestro objetivo se efectúan los siguientes pasos o fases. (ver flujograma)

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO



FASE 1 - ANALISIS DE LA ORGANIZACION

FASE 2 - OBTENER EL APOYO DE LAS AUTORIDADES

FASE 3 - RECABAR OBJETIVOS Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FASE 4 - ENTRENAMIENTO DE EVALUADORES.

FASE 5 - EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FASE 6 - EVALUACION DE CAPACIDADES INTELECTUALES Y RASGOS DE PERSONALIDAD

FASE 7 - ANALISIS DE RESULTADOS

FASE 8 - PROMOCION DEL TRABAJADOR

FASE 9 - EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL NUEVO PUESTO

FASE 1.- ANALISIS DE LA ORGANIZACION.

El análisis se realiza con el fin de detectar si una de las necesidades de la empresa es la evaluación del potencial de desarrollo de manera científica, técnica y sistemática. Las actividades que brindan la información para analizar el análisis son: revisión documental de la estructura de la empresa, planes de expansión, objetivos y metas de la empresa, la observación directa de sus diferentes departamentos y las entrevistas con sus directores y gerentes. En base a la información recabada se deduce si en la organización pueden surgir vacantes a nivel ejecutivo factibles de ser ocupadas por personal interno, mediante promociones a corto y mediano plazo, así como, detectar si existe un interés real de invertir tiempo y dinero en la evaluación del potencial de desarrollo. En esta fase se determina si la empresa requiere de la implementación del procedimiento. Si la respuesta es afirmativa, se designa a la persona que coordinará el programa. Dicho coordinador es el responsable de los resultados, puede ser el psicólogo que actuará como evaluador u otro profesional que únicamente coordine el programa.

FASE 2.- OBTENER EL APOYO DE LAS AUTORIDADES

En esta fase se "vende" el programa al director y gerentes. Es necesario que la máxima autoridad de la organización, esté convencida de la utilidad y beneficios que aporta la evaluación

del potencial de desarrollo de los recursos humanos, para que proporcione el apoyo necesario para su realización. Se efectúan pláticas informativas sobre el programa a los ejecutivos presentando el objetivo, fases del procedimiento y su participación en el programa. Es conveniente que estas pláticas sean iniciadas por una breve introducción del director haciendo énfasis en la filosofía de la empresa de desarrollar a su personal y manifestando con ello el apoyo que otorga al programa.

FASE 3.- RECABAR OBJETIVOS Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

El conocer los objetivos y requerimientos del puesto nos es útil tanto para la evaluación del desempeño como para la evaluación del potencial de desarrollo del trabajador.

Se realiza el análisis de puestos -generalmente lo posee ya la organización dado que es una herramienta básica para otros programas- para determinar las funciones y responsabilidades del puesto, así como, las características y conductas que debe manifestar para el desempeño en forma eficiente.

La información que se obtiene en el análisis de puesto es la siguiente:

1.- Identificación del Puesto

- A) Título del puesto
- B) Registro del puesto
- C) Lugar de trabajo

2.- Descripción genérica del puesto. Se detalla el objetivo total para el cual fue creado el puesto.

3.- Descripción Específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza el trabajador en el puesto.

4.- Especificación del Puesto. "En base a la información obtenida en los pasos anteriores, se consigna los requisitos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, lo que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe". (11)

5.- Relaciones del Puesto. Cada puesto, según el tipo de organización mantiene relaciones que pueden ser internas y/o externas, según las funciones asignadas.

6.- Rango Salarial. El rango de percepciones según el perfil del puesto se ubica ya sea en clave o en monto.

Como una extensión del análisis de puesto en la parte de especificación o aptitudes requeridas se determinan y operacionalizan aquellas conductas que serán evaluadas por medio del Centro de Evaluación -seis ejecutivos entrenados como observadores- a través de una dinámica de grupo o ejercicio individual. Las conductas también conocidas con el nombre de dimensiones que pueden ser susceptibles de evaluar por el Centro de Evaluación son:

- A) Impacto
- B) Habilidad para comunicación oral
- C) Habilidad para comunicación escrita
- D) Habilidad para presentación oral
- E) Liderazgo
- F) Habilidad para escuchar
- G) Planeación y organización

H) Uso de delegación

I) Habilidad analítica

En esta fase también se aplica el instrumento Descripción del Puesto HF* del Cleaver al supervisor o a otra persona que conozca con detalle el puesto (siempre y cuando no sea el trabajador) para obtener el perfil del puesto en base a cuatro factores que son: empuje para obtener resultados, influencia en la gente para actuar positiva y favorablemente, constancia en la realización del trabajo para laborar consistentemente y de forma predecible y apego a estándares de exactitud para evitar errores, problemas o peligro.

FASE 4.- ENTRENAMIENTO DE EVALUADORES

"Los evaluadores son seres humanos y no máquinas de calificar, por lo que los resultados de la evaluación dependen siempre de la capacitación, la capacidad de comprensión del evaluador, de su independencia de juicio y del conocimiento que tenga sobre el trabajo del sujeto evaluado". (5)

Al principio se capacita al supervisor en la evaluación del desempeño, por otra parte, se selecciona al grupo de ejecutivos (cinco o seis) que participarán como observadores en el Centro de Evaluación.

Tanto a los evaluadores del desempeño como a los del Centro de Evaluación se les imparte un curso teórico-práctico donde se les enseña la técnica que deben emplear con sus objetivos y

* Instrumento que evalúa los factores humanos del puesto y que se especifica en el capítulo III de este trabajo.

limitaciones. Dichos aspectos pueden presentarse mediante dinámicas de grupo conducidas por el coordinador del programa o especialista del área.

FASE 5.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En esta fase se realiza la evaluación del desempeño utilizando el formato de calificación del desempeño. Mediante dicha técnica se evalúa la conducta laboral del trabajador considerando determinados criterios -rasgos o características- los cuales varían según los requerimientos laborales de cada organización. Por lo que resulta necesario que cada empresa establezca sus propios criterios o características a evaluar.

Las cualidades o criterios que se consideran con frecuencia a nivel ejecutivo son las siguientes:

- A) Conocimientos
- B) Comunicación
- C) Productividad
- D) Cooperación
- E) Dirección
- F) Planeación y organización
- G) Iniciativa

Después de la aplicación de la calificación del desempeño se vacía la información recabada en hojas de concentración de datos por divisiones y departamentos. Los trabajadores que obtuvieron calificación de muy bien o excelente y para los cuales exista la posibilidad de ocupar puestos ejecutivos de mayor nivel son los que continúan con el procedimiento. También pueden continuar aquéllos que aunque no cumplan este requisito han sido detectados por los

expertos del área de Recursos Humanos, como trabajadores con indicios de potencial de desarrollo.

FASE 6.- EVALUACION DE CAPACIDADES INTELECTUALES Y RASGOS DE PERSONALIDAD

En la primera sesión se entrevista y se evalúa al trabajador en el Centro de Evaluación con la aplicación de una dinámica de grupo que propicie se presente la conducta a observar o con un ejercicio individual cuando se evalúa a una sola persona. Después de ser evaluado en el Centro se efectúa la retroalimentación respectiva al observado.

En otra sesión se realiza la aplicación del Cleaver, WAIS, y Rorschach siguiendo ese orden.

Se califican y se analizan los resultados de los tests. Posteriormente se integran los resultados obtenidos de la entrevista, del reporte del Centro de Evaluación, del Cleaver, del WAIS y Rorschach. Esta integración de resultados se realiza en base a los rubros de área intelectual y área afectiva. Enseguida se elabora el informe escrito concluyendo si el trabajador cuenta con potencial de desarrollo, así como, capacitación requerida y sugerencia de desarrollo personal.

El informe puede ser gráfico y escrito, así como contener los siguientes puntos:

AREA INTELECTUAL

- A) Coeficiente intelectual
- B) Capacidades intelectuales
- C) Potencial intelectual
- D) Tipo de capacidad intelectual
- E) Método de trabajo

F) Productividad

G) Creatividad

AREA AFECTIVA

A) Rasgos de personalidad relevantes

B) Relaciones interpersonales

C) Habilidad de comunicación

D) Toma de decisiones

E) Relación con subordinados

F) Relación con la autoridad

G) Liderazgo

H) Intereses

I) Iniciativa

J) Motivación

K) Posibles limitaciones

FASE 7.- ANALISIS DE RESULTADOS

Se realiza una comparación entre las capacidades y características del trabajador - obtenidas de la evaluación- con los requisitos del puesto. En base a esto se determina que tan cerca o lejos se encuentra el perfil del trabajador con el perfil del puesto.

Se concluye si el trabajador cuenta con potencial de desarrollo y se menciona la capacitación que se le debe brindar, así como, sugerencias para su desarrollo personal en caso de existir.

FASE 8.- PROMOCION DEL TRABAJADOR

Si el trabajador obtuvo un resultado positivo en su evaluación se realiza la promoción -cambio a un puesto de mayor nivel- en el momento oportuno. Hay promociones que se pueden realizar después de unos días de hecha la evaluación y otras que son indicadas

en meses o años, según el caso y número de promociones en su plan de carrera.

Es importante que para efectuar la promoción estén enterados formalmente y conformes todas las partes que intervienen, esto se logra con entrevistas con el supervisor actual, futuro supervisor y trabajador, con el fin de informar sobre los resultados de la evaluación, decidir y programar la promoción en una situación armónica.

El nuevo supervisor dará una introducción al puesto, como lo realiza con personas de nuevo ingreso.

FASE 9.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL NUEVO PUESTO

El último paso de este procedimiento es evaluar el desempeño del trabajador en el puesto promovido al cabo de un año. Los criterios que se evalúan en la calificación del desempeño son los mismos que se utilizan en la Fase 5.

III. DESCRIPCION DETALLADA DE LAS FASES EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y EVALUACION DE CAPACIDADES INTELECTUALES Y RASGOS DE PERSONALIDAD.

Esta descripción se realiza con el fin de que cualquier psicólogo llegue a obtener los mismos resultados, es decir, evaluar el potencial de desarrollo. Asimismo, porque los instrumentos que se utilizan para evaluar las capacidades intelectuales y rasgos de personalidad es la parte novedosa que aporta este procedimiento.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un conjunto de técnicas con el fin de evaluar de manera sistematizada la utilidad actual de los trabajadores.

La calificación del desempeño -el formato que utilice la empresa que sea el caso- es hecha por el supervisor y por alguna otra persona debidamente entrenada y que conozca el trabajo del puesto a evaluar "para determinar el nivel de satisfacción con que cumple el trabajador con su puesto se requiere tener una clara comprensión de la tarea en sí, sus objetivos específicos, inmediatos y futuros". (8)

"Existe una serie de cualidades, conocidas como "rasgos" o "características" que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona: desde luego, estos rasgos son los que se manifiestan en el área del trabajo, por lo que varían en su contexto, según los requerimientos laborales de cada organización. Por ejemplo: una empresa de tipo comercial le dará preferencia a factores como habilidades para vender, facilidad de con

vencimiento, facilidad de palabra, etc., mientras que en una empresa bancaria se buscarán características como eficiencia secretarial, presentación, etc. Dado lo anterior, resulta la necesidad de que cada empresa diseñe su propio programa realizando ajustes o adaptaciones de acuerdo a sus necesidades". (5)

Presentamos a continuación los criterios y características que se consideran en la evaluación del desempeño en ejecutivos con mayor frecuencia.

- CONOCIMIENTOS.-** Se refiere al conjunto de conocimiento teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos en el puesto.
- COMUNICACION.-** Se considera la claridad y forma de transmitir y hacer entender sus ideas gráfica y/o verbalmente.
- TOMA DE DECISIONES.-** Se refiere a la capacidad para elegir en forma adecuada entre dos o más alternativas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo.
- PLANEACION Y ORGANIZACION.-** Se refiere a la habilidad para planear, anticiparse y organizar -integrar todas las partes en un todo- sus actividades y la de sus subordinados para el logro común de los objetivos de su sección de trabajo.
- DIRECCION.-** Se considera la medida en que dirige y supervisa a su personal hacia el logro de una máxima eficiencia en grupo.
- RESULTADOS.-** Se comparan los resultados obtenidos finalmente y la calidad de su trabajo, con lo establecido por su superior.

LIDERAZGO.- Se refiere a la capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo, así como, la habilidad para motivar, capacitar y desarrollar a éstos.

INICIATIVA.- Se refiere a la capacidad para crear y sugerir en forma original ideas y sistemas de trabajo.

La calificación del desempeño corresponde básicamente al programa de evaluación del rendimiento que está realizando la empresa con el fin de orientar al trabajador para mejorar su actuación en el puesto, también puede ser utilizada como parámetro en aumentos de sueldos, nosotros lo utilizamos únicamente como pre-requisito para continuar con el procedimiento de evaluación del trabajador con respecto a sus capacidades y rasgos.

EVALUACION DE CAPACIDADES INTELECTUALES Y RASGOS DE PERSONALIDAD.

El objetivo de esta fase es evaluar las capacidades intelectuales y rasgos de personalidad del trabajador para compararlas con los requerimientos para el cual se evalúa al trabajador.

Las técnicas que se seleccionaron para llegar a nuestro objetivo son el Centro de Evaluación, Entrevista, Cleaver, Escala de Inteligencia Wechsler para Adultos (WAIS) y Test de Psicodiagnóstico de Rorshach.

Los Centros de Evaluación fueron incluidos porque nos brinda la posibilidad de observar al trabajador en situaciones similares a las que deberá afrontar en el desempeño de su labor cotidiana y nos permite involucrar a ejecutivos de la empresa en la

toma de decisiones y evaluación de los recursos humanos para futuras promociones. Otra ventaja de esta técnica es la de que por medio de la retroalimentación que se le da al sujeto, le permite conocer tanto sus aspectos sobresalientes como los aspectos débiles lo cual propicia una nueva orientación de sus esfuerzos por desarrollarse.

La Entrevista fue elegida porque nos brinda datos importantes que no son susceptibles de ser conocidos mediante los otros instrumentos, tales como integración a la empresa, metas a corto y mediano plazo, posibilidades de cambiar de residencia, entre otros. Además, la información que se obtiene mediante esta técnica nos permite corroborar y complementar los resultados de los tests.

El Cleaver se escogió porque permite comparar en forma directa el perfil del trabajador con el perfil del puesto en relación a los factores de: Empuje para obtener resultados no obstante las oposiciones. Influencia en la gente para actuar positivamente y favorablemente. Constancia en la realización del trabajo para laborar consistentemente y de forma predecible. Apego con estándares de exactitud para evitar error, problemas o peligro.

El WAIS se eligió entre las pruebas de inteligencia, porque nos brinda el hecho de conocer el Coeficiente Intelectual (C.I.) y también el hecho de conocer las capacidades intelectuales del trabajador.

El Rorschach que por lo general se aplica en el área clínica brinda una valiosa información del sujeto susceptible de ser utilizada en el área laboral, así como también nos revela aspectos

de la personalidad que tal vez no sean conscientes por el sujeto.

El orden de aplicación es el siguiente:

Entrevista, ejercicio en el Centro de Evaluación, Cleaver, WAIS y Rorschach.

Este orden se realizó en base a los siguientes puntos:

A) Ir de lo simple a lo complejo. B) De lo superficial a lo profundo. C) Ir de lo consciente a lo inconsciente.

DESCRIPCION DE LAS TECNICAS Y TESTS PSICOLOGICOS.

Entrevista

La entrevista es una forma de comunicación generalmente entre dos personas, organizada alrededor de un objetivo específico, que se puede adaptar para fines diversos. En nuestro caso el fin es obtener información para evaluar capacidades intelectuales y rasgos de personalidad. "La entrevista es una técnica que permite hacer inferencias acerca de la dotación y utilización de los recursos intelectuales. Los datos obtenidos con esta técnica actúan como criterios externos para fundamentarlos y comprobarlos con los que proporcionan las pruebas psicológicas". (7)

El material obtenido en la entrevista es por una parte la información comunicada por el sujeto y por otra parte las observaciones de su comportamiento. En la primera parte los datos que el mismo sujeto da están controlados por él, es decir, hay un control relativo sobre sus respuestas orales por lo que puede reprimir o censurar cierto material, pero en la segunda categoría se observa la conducta del sujeto mientras que interactúa con el entrevistador lo que permite, al entrevistador, evaluar lo que dice el trabajador

o lo que no dice, es decir, aquí hay menos control por parte del trabajador. Por ejemplo, una persona puede decir que no está nerviosa pero está temblando durante la entrevista o le sudan las manos.

En la entrevista se obtiene información sobre los intereses actuales del trabajador, si se encuentra integrado a la empresa, si comparte las políticas y la filosofía de la misma, con el fin de predecir si el trabajador permanecerá en la organización por un tiempo considerable para que sea rentable su promoción y/o capacitación en nuevas tareas. Así mismo, se investigan los aspectos que no están considerados en el inventario de personal sobre el trabajador y aspectos intelectuales y de personalidad que van a corroborar y complementar los resultados de los tests.

Centros de Evaluación

El Centro de Evaluación es una técnica que funciona sobre la base de la percepción y apreciación de partes de conducta emitidas por un individuo que está siendo observado. El administrador, los observadores y el trabajador a evaluar, integran el Centro de Evaluación.

"Con este método de trabajo se evalúa al potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, los cuales son sometidos a dinámicas de grupos que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluadas. Existen ejercicios que tienen como finalidad evaluar la capacidad de comunicación escrita y oral, para lo cual se les pide que tra-

ten asuntos cotidianos de trabajo como pueden ser memorandums, oficios, etc. con el objeto de detectar qué personas son las que desempeñan a un mejor nivel estas actividades. Cuando se trata de evaluar la capacidad de comunicación verbal, la meta es detectar qué persona es más apta para expresar con mayor fluidez y claridad sus ideas, así como su poder de persuasión para imponerlas y hacerlas respetar. Este es el caso de la evaluación en la comunicación, pero también se pueden evaluar otros rasgos de conducta, por ejemplo: "impacto" que es la impresión que causa el candidato en otras personas o bien la ascendencia, que es la capacidad de influir sobre otras personas. Los evaluadores son los gerentes o jefes que trabajan, o van a trabajar con ellos". (5)

La primera etapa para instaurar el Centro de Evaluación consiste en enunciar las cualidades importantes necesarias para obtener los objetivos en el puesto para el cual se plantea la evaluación (esta parte se realiza en la Fase 3). A estas cualidades importantes se le denominan Dimensiones (Development Dimensions). Una dimensión es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual, ejemplos específicos de conducta, pueden ser razonablemente agrupados de modo confiable. El establecimiento de las dimensiones o conductas requeridas por el puesto debe ser realizado por una persona experimentada en el método del Centro de Evaluación, utilizando como medios, entrevista, observaciones y análisis del puesto.

Una lista de dimensiones empleada por una organización, no intenta detallar todas las características de un buen gerente ni tampoco se espera que cualquiera de los candidatos internos alcance

el grado máximo en todas ellas. Las dimensiones son tan solo áreas comunes de interés, cuyos estudios de análisis de tareas han identificado como importantes para el éxito o el fracaso en determinado puesto. (3)

De la misma manera como se hace un análisis de puesto, se establece cada dimensión, con la diferencia de que en vez de factores particulares, éstos se agrupan por funciones y se definen u operacionalizan para la empresa en particular en la que ha de realizarse el centro.

Las dimensiones deben extraerse de cada empresa de acuerdo a sus propias necesidades. Ejemplo de dimensión: (3)

Habilidad para comunicarse por escrito

Facilidad para expresar sus ideas claramente por escrito en forma ordenada y utilizando adecuada forma gramatical.

- A) Fue claro, reportes concisos, usó cuadros sinópticos y resúmenes para clasificar la información.
- Escribe la comunicación rápidamente y con facilidad.
 - Utilizó la gramática apropiada en todas sus cartas.
 - El estilo y la formalidad de la memoranda fueron apropiada para el receptor. La memoranda a los supervisores fue más formal que la enviada a los subordinados.
 - El reporte estuvo bien organizado con sus temas (costo por producto, por técnicas de producción y fuentes de materiales).
- B) La escritura se hizo difícil de leer. Muchas ideas no se pudieron entender.
- Muy pobre ortografía y uso de sintaxis.
 - Las oraciones fueron muy cortas y excesivamente tajantes.

- Utilizó muchas palabras técnicas, cuando el lenguaje normal hubiera sido claro.

El Administrador

El administrador es el elemento clave sobre el cual recae la responsabilidad de la buena marcha del centro y sus resultados. Es el único que percibe un sueldo por la labor en particular, pudiendo ser de preferencia interno o externo según la magnitud de la organización laboral. El administrador participa directamente en la selección del personal que va a trabajar con él -los observadores- y realiza el entrenamiento del mismo. También debe vigilar la reproducción de las formas necesarias y aplicar el ejercicio al trabajador. (3)

Observadores

Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y de uno o dos niveles por arriba del que va a ser evaluado. Por esto, los observadores estarán examinando personal en el cual se encuentran los requerimientos de un trabajo que ellos ya han ejecutado y supervisado. El observador registra los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio.

Un factor importante antes de que empiece a funcionar el Centro de Evaluación, es el entrenamiento de los observadores, básicamente sobre la técnica de observación, a fin de dar un valor a las dimensiones. Este entrenamiento es teórico-práctico, el instructor pone una serie de dinámicas de grupo para que ejerciten la conducta de observar y evaluar conductas del trabajador.

Aplicación del Ejercicio y Evaluación del Trabajador

Si se evalúa a un individuo se aplica el ejercicio "Charola de Entrada" y si se requiere evaluar a otras personas a la vez se aplica un ejercicio grupal que puede ser "Análisis Financiero" siempre y cuando el ejercicio propicie que se presente la conducta a evaluar. El administrador proporciona las instrucciones del ejercicio tratando de ser amable y propiciando un ambiente de confianza.

Las actividades que se realizan para la evaluación son las siguientes: (3)

- A) Cada observador, observa y registra la conducta del trabajador.
- B) El trabajador llena una forma de autocalificación y calificación de sus compañeros cuando es en grupo.
- C) Cada observador escoge y califica los datos observados del trabajador bajo las conductas o dimensiones más relevantes.
- D) Cada observador escribe un resumen del ejercicio para proceder al reporte de observadores por dimensiones y un sumario para cerrar el reporte de lo observado.
- E) Después de terminar el ejercicio los observadores se reúnen, cada observador lee el reporte de conducta del trabajador durante el ejercicio. El reporte consiste en un resumen del ejercicio, las observaciones categorizadas por dimensiones y un sumario. Mientras cada observador lee su reporte, los demás toman notas para que al final de las lecturas de cada uno de los reportes, cada observador haya podido registrar conductas claves del ejercicio.

- F) Cada observador evalúa cada dimensión basada en la evidencia presentada en el desarrollo del ejercicio y una calificación para cada dimensión (del uno al cinco)
- G) Las calificaciones de los observadores son sostenidas hasta una evaluación general y sugerencias de desarrollo.
- H) El administrador escribe un reporte narrativo de las decisiones de los observadores y las sugerencias de desarrollo.
- I) El administrador sostiene una sesión de retroalimentación con el trabajador.

Cleaver

La técnica Cleaver está constituida por tres instrumentos: 1) formato de curriculum (Career Planner) para la planeación de vida y carrera; 2) Descripción del Puesto HF en términos de factores humanos (Human Factor-Job Description); 3) Autodescripción (Self Description) de rasgos de personalidad, los dos últimos miden cuatro factores; D- Empuje para obtener resultados no obstante las oposiciones o circunstancias antagónicas. I- Influencia en la gente para actuar positiva y favorablemente. S-- Estabilidad o constancia en la realización del trabajo para laborar consistentemente y de forma predecible. C- Cumplimiento o apego con estándares de exactitud para evitar error, problemas o peligro.

La Descripción del Puesto y la Autodescripción, (Ver anexo 1) se utilizan en esta evaluación, dado que la información que se obtiene con el formato de curriculum, la tenemos integrada

en el inventario de personal o se puede obtener en la entrevista.
Descripción del Puesto HF.

Este instrumento nos proporciona lo que el puesto requiere y nos dice cómo debe desempeñarse. Consta de 24 reactivos que deben ser contestados por la persona que conozca en detalle el puesto y lo haya supervisado, generalmente es el supervisor inmediato. Cada elemento debe ser contestado en base a las siguientes categorías: 1.-Muy bajo. 2.- Bajo. 3.- Significativo. 4.- Alto y 5.- Muy alto. La descripción del puesto se realiza en base a 4 factores, D- Empuje, I- Influencia, S- Constancia y C- Apego.

De este instrumento se obtiene el perfil del puesto, que será comparado con el perfil del trabajador el cual es obtenido de la Autodescripción. Esto nos permite identificar que tan adecuado está el trabajador al puesto -en función de factores humanos- y qué aspectos debe de desarrollar el trabajador para ajustarse al puesto.
Autodescripción

A través de la Autodescripción es posible conocer el comportamiento diario del trabajador, claves para su motivación y su comportamiento bajo presión, basado en los factores de D- Empuje, I- Influencia, S- Constancia y C- Apego descritos en páginas anteriores.

Este instrumento consta de 24 grupos de palabras. Cada uno de estos está formado por cuatro palabras descriptivas. Se le pide al examinado que lea con atención y de cada grupo seleccione aquella que más lo describa; así como, también escoga aquella que menos lo describa. (Ver anexo 1)

Escala de Inteligencia Wechsler para Adultos (WAIS)

"La primera forma de las escalas Wechsler, conocida como la escala de Inteligencia Wechsler Bellevue, se publicó en 1939. Uno de los objetivos primarios en su preparación fue, proporcionar un test de inteligencia apropiado para adultos. Al presentar por primera vez la escala, Wechsler señaló que los tests de inteligencia de que se disponía hasta entonces se habían destinado principalmente a los escolares y más tarde se adaptan para los adultos, añadiendo elementos más difíciles de la misma clase. Para corregir esto, se creó la escala original Wechsler- Bellevue. El Wechsler Adult Intelligence Scale (Escala de Inteligencia para Adultos Wechsler, WAIS), ahora la ha suplantado, la escala inicial tenía algunas deficiencias técnicas particularmente en lo que respecta al tamaño y a la representatividad de la muestra normativa y la fiabilidad de los subtests, que en parte se han corregido en la forma actual". (1)

El WAIS es una prueba de inteligencia organizada en once grupos homogéneos de pruebas denominadas subtests, Para Wechsler la inteligencia es el "agregado o capacidad global del individuo para actuar propositivamente para pensar racionalmente y para conducirse adecuadamente y eficientemente en su medio ambiente".

A continuación damos una breve descripción de cada subtest, la escala a la cual pertenecen y lo que mide cada uno.

Escala Verbal

- 1.- Información. Contiene 29 preguntas que abarcan diversa información que los adultos han tenido ocasión de adquirir. Se hizo un esfuerzo para evitar el conocimiento especializado o académ-

mico. Mide las funciones de memoria a largo plazo, conocimientos adquiridos, interés en el medio, oportunidades culturales, intereses y lecturas. Esencialmente se le considera un test de desarrollo y funcionamiento de la memoria.

- 2.- Comprensión. Tiene 14 elementos, en cada uno el sujeto explica lo que debería hacerse en determinadas circunstancias, por qué se siguen ciertas prácticas y el significado de proverbios entre otros. Evalúa el juicio lógico y convencional del sujeto, su sentido práctico, su creatividad en la solución de problemas, la forma de poder usar la experiencia pasada de manera socialmente aceptable. El juicio implica la evaluación automática y carente de esfuerzo de una situación y la movilización de dicha información que lleva a una respuesta adecuada y pertinente.
- 3.- Aritmética. Tiene 14 problemas semejantes a los que se encuentran en la aritmética elemental. Todos los problemas se presentan oralmente y han de resolverse sin usar papel y lápiz. Mide la concentración del sujeto es decir su atención voluntaria a un estímulo y su capacidad para manejar conceptos numéricos así como la capacidad para traducir y resolver problemas verbales por medio de operaciones aritméticas.
- 4.- Semejanzas. Contiene 3 elementos que refieren que el sujeto diga de que modo dos cosas son semejantes. Mide formación de conceptos, el hecho de buscar la semejanza entre dos cosas representa una búsqueda de la abstracción o generalización conceptual dentro de la cual pueden agruparse los dos objetos o ideas.

- 5.- Retención de Dígitos. Es una lista de 3 a 9 dígitos que se presentan verbalmente. En la segunda parte el sujeto debe reproducir listas de 2 a 8 dígitos en sentido inverso. Se evalúa la atención del sujeto definida como el registro pasivo no selectivo, también se evaluó su memoria inmediata.
- 6.- Vocabulario. Se presentan verbalmente y visualmente 40 palabras de dificultad creciente. Se le pregunta al sujeto lo que significa cada palabra. Las respuestas en este subtest permite conocer si hay una buena dotación natural o no, la variedad de ideas, recuerdos que un individuo ha adquirido y organizado en significados verbales y voluntariamente. Los aspectos mnémicos y de formación de conceptos del funcionamiento del pensamiento son básicos para la adquisición y organización de los contextos experienciales que dan a las palabras su significado.

Escala Ejecutiva

- 7.- Símbolos y Dígitos. La clave contiene 9 símbolos emparejados con 9 dígitos. Con esta clave delante de él, el sujeto tiene minuto y medio para llenar tantos símbolos como pueda bajo los números en la hoja de respuesta. Es un test de coordinación visomotora en actividad imitativa, por lo tanto, mide aprendizaje. Requiere de velocidad y de concentración en la tarea. Mide también memoria visual, velocidad psicomotriz y capacidad de tareas imitativas.
- 8.- Figuras Incompletas. Tiene 21 tarjetas con pinturas, a cada una de ellas le falta una parte, el sujeto debe decir cuál es

esa parte que le falta a cada figura. Mide organización visual y concentración visual, al hacer un enfoque deliberado de la atención, búsqueda activa de la figura y confrontación de esta figura contra los patrones internalizados.

- 9.- Diseño con cubos. Son cubos que tienen los lados solo rojos, blancos y de los dos colores. El sujeto reproduce dibujos de complejidad creciente que requiere desde 4 hasta 9 cubos. Es un subtest que mide coordinación visomotora; análisis y síntesis visual. También mide aspectos lógicos y de razonamiento aplicados a situaciones espaciales.
- 10.- Ordenamiento de dibujos. Cada elemento consta de un conjunto de tarjetas que contienen imágenes que hay que ordenar en la secuencia adecuada para que nos relate una historia. Mide organización visual y anticipación, a partir de una situación social semi-estructurada y sentido común.
- 11.- Ensamble de objetos. Consta de 4 objetos que hay que ensamblar o reconstruir. No se le indica al sujeto de qué objeto se trata. Mide coordinación visomotora, capacidad de anticipación de las relaciones parte y todo, a partir de una situación no estructurada y capacidad de imaginación.

Rorschach

El test de Rorschach es una prueba de estímulo no estructurado por lo que se clasifica dentro de las pruebas proyectivas de la personalidad. De este test podemos obtener datos del área intelectual, área afectiva y funcionamiento del yo.

"Algunos experimentadores han dicho que el Rorschach puede,

mejor que otros tests dar una visión de eso que se llama "personalidad", sin embargo, no puede estudiarse como un todo. Sería temerario pensar que un solo instrumento puede captar la personalidad entera en una prueba. Ni el Rorschach ni el psicoanálisis, ni el psicólogo clínico y el experimental pueden "llegar" a la persona total directamente". (6) "Los hallazgos del Rorschach son complementados por los resultados de tests objetivos estructurados, como también por los hallazgos de otras técnicas proyectivas por ejemplo, el Rorschach puede ser especialmente revelador cuando es combinado con un test de inteligencia". (6)

Bohm menciona que "la práctica del test del Rorschach es una especie de trabajo artístico que requiere conocimientos psicológicos y experiencia práctica. El que aspire a conseguir una buena formación teórica y desee paralelamente convertirse en un técnico concienzudo y experto en la práctica del método Rorschach, deberá dirigir su mirada en ambas direcciones y procurar reunir en su labor conocimientos teóricos, ágiles y vividos y una despierta actividad intelectual en el terreno práctico".

Material

Consta de 10 láminas de las cuales 5 son acromáticas (sin color) y 5 son crómicas (con color), Rorschach describe textualmente las láminas de la siguiente manera:

LAMINA 1.- Negra, casi nunca se registra la falta de toda respuesta, estimula casi por igual respuestas formales y de movimiento. Es fácilmente interpretable, tanto en su conjunto como

en sus detalles y también contiene cierto número de pequeños detalles que suelen motivar respuestas.

LAMINA II.- Negra y roja. Provoca cinestésis (movimiento o postura) con mayor facilidad que la primera. Contiene una notable figura blanca intermedia. Presenta un color que en ocasiones produce un "shock cromático" apenas inusitado. Pasaje gradual del rojo al negro.

LAMINA III.- Negra y roja. Es la que más fácil produce cinestésis. El rojo está separado del negro.

LAMINA IV.- Negra. Las respuestas de forma, al igual que las cinéticas son relativamente escasas. Más difícil de interpretar en conjunto que en sus detalles. Por lo regular la figura se considera "hermosa", pero su interpretación difícil.

LAMINA V.- Negra. Es la figura de más fácil interpretación. Casi siempre se le califica de "murciélago" o "mariposa nocturna".

LAMINA VI.- Negra. Se considera como la más difícil de todas las figuras.

LAMINA VII.- Negra. Lo esencial de esta lámina no son las figuras negras, sino el espacio blanco intermedio, que representa con cierta claridad una lámpara de petróleo.

LAMINA VIII.- Multicolor. Armónica en color y formas. En los neuróticos provoca el "shock cromático". Es fácil interpretarse, por lo menos sus detalles.

LAMINA IX.- Multicolor. Poco armónica en color y forma. Fácilmente despierta cinestésis. Contiene además una figura definida

intermedia.

LAMINA X.- Multicolor. Manchas inconexas. Las respuestas de conjunto son casi imposibles.

El Rorschach mide aspectos intelectuales tales como: capacidad potencial, método de trabajo o tipo de enfoque, creatividad, productividad y amplitud de intereses. Aspectos afectivos o emocionales tales como: sentimientos respecto de sí mismo, modos de relación interpersonal con la autoridad, semejantes y subordinados, control de la afectividad, entre otros. Aspectos de funcionamiento del yo tales como: fuerza del yo áreas de conflicto y mecanismos de defensa que utiliza.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

Cleaver.

La interpretación de los resultados de la Descripción del Puesto HF (aplicada en la Fase 3) se realiza en base a los factores humanos de tipos de puesto que aparecen en el manual y también en base a los comportamientos siguientes:

D/S Empuje, D/I Creatividad, D/C Individualidad, I/D Buena disposición, I/S Habilidad de contactos, I/C Confianza en sí mismo, S/D Paciencia, S/I Reflexión, S/C Persistencia, C/D Adaptabilidad, C/I Perfeccionismo, C/S Sensibilidad, D=C Ambivalencia.

Las combinaciones obtenidas en el perfil se ordenan de mayor a menor distancia entre dos factores, siendo las primeras las más significativas para el puesto.

De la autodescripción se obtiene la tendencia de comportamiento diario, la motivación y las posibles limitaciones del trabajador.

Para saber la tendencia de comportamiento se acude al Cuadro de Características, o Estilos Personales del Manual, buscando los puntos más altos y más bajos del perfil y también las combinaciones básicas de comportamiento que son iguales a las descritas arriba pero que se encuentran en AD (auto-descripción).

Las claves para la motivación -Perfil M-, se obtienen tomando en cuenta el puntaje más alto y el más bajo y buscando su significado en el manual en la parte de motivación.

Para evaluar posibles limitaciones -Perfil L- se toma en cuenta el puntaje más alto y más bajo y se busca su significado en el manual en la parte de limitaciones.

Por último se compara el perfil del puesto y el perfil del trabajador para que tanto coincide y que comportamiento le falta al trabajador y si es factible de lograrlo.

WAIS

Se toma en cuenta que para el coeficiente intelectual C.I. la media (X) es de 100 y la desviación estándar es de 15, con el fin de ubicar el C.I. del trabajador.

Se traduce la calificación obtenida en cada subtest en base a lo que mide cada uno y tomando en cuenta que para los subtests la media (X) es de 10 y la desviación estándar de 3; en base a esto se evalúan las siguientes capacidades: Memoria a largo plazo, juiciológico y sentido práctico, creatividad en la solución de problemas, concentración, capacidad para manejar conceptos numéricos, formación de conceptos verba-

les, abstracción o generalización conceptual, memoria inmediata, atención, la variedad de ideas, recuerdos y relaciones que ha adquirido y organizado en significados verbales involuntariamente, aprendizaje, memoria visual, velocidad psicomotriz, organización visual, concentración visual, coordinación psicomotora, análisis y síntesis visual, anticipación y planeación.

Se observa la dispersión de las calificaciones de los subtests, las más altas nos indican las capacidades más sobresalientes del trabajador y más bajas (menor de 9) nos indican las deficiencias. Asimismo, es conveniente evaluar los siguientes factores: potencial intelectual, productividad, tipo de capacidad intelectual.

RORSCHACH

Después de llenar el protocolo desarrollando las fórmulas y conteos básicos, se realiza la interpretación cuantitativa y se evalúan los siguientes aspectos:

- A) Productividad
- B) Método de trabajo
- C) Juicio de realidad
- D) Capacidad de aprendizaje
- E) Tipo de capacidad intelectual
- F) Creatividad
- G) Control de la afectividad
- H) Percepción de las figuras representativas de autoridad
- I) Percepción de iguales
- J) Relación con subordinados
- K) Modos de relación interpersonal

Entrevista

Como ya se mencionó se obtiene el material de la entrevista por una parte de la información comunicada oralmente y por otra parte de las observaciones del comportamiento, por medio de su lenguaje corporal y del tipo de emoción que va aunada a la información, entre otras. "El observar la forma cómo el sujeto en la entrevista expresa sus ideas proporciona datos sobre los procedimientos del pensamiento y la organización conceptual, asimismo, el medio sociocultural en que el individuo se desarrolla". (7)

En la entrevista se obtienen datos sobre; rendimiento académico, logros reales, manejo de la situación de entrevista, manejo de las situaciones cotidianas y situaciones conflictivas, intereses y metas a corto y mediano plazo, contenido del pensamiento, estado afectivo, demanda y expresión del afecto, integración a la empresa y relaciones interpersonales.

Los datos obtenidos con esta técnica actúan como hipótesis para después fundamentarla y comprobarlas con los datos que proporcionan las pruebas psicológicas.

INTEGRACION DE LOS RESULTADOS DE LOS TESTS PSICOLOGICOS Y TECNICAS

"El estudio psicológico se integra a través de la utilización de una serie de técnicas que proporcionan información acerca de las principales características de la personalidad de un individuo así como de sus formas de aproximación y adaptación a su ambiente dependiendo de sus motivaciones tanto a nivel consciente como inconsciente". (7)

La finalidad de la integración de los resultados es poder observar el funcionamiento global del individuo y con base en esto hablar de los aspectos particulares.

El resultado del Cleaver, WAIS, Rorschach, Entrevista y reporte del Centro de Evaluación, se integran bajo los siguientes aspectos.

1.- ASPECTOS INTELECTUALES

- A) Potencial intelectual
- B) Tipo de capacidad intelectual
- C) Productividad
- D) Método de trabajo
- E) Creatividad

C F) Capacidades intelectuales

2.- AREA AFECTIVA

- A) Rasgos de personalidad más relevantes
- B) Control de la afectividad
- C) Expresión del afecto
- D) Inseguridad
- E) Valoración propia
- F) Relaciones interpersonales
- G) Motivación
- H) Liderazgo
- I) Posibles limitaciones

A continuación anotamos un ejemplo de como se pueden integrar los resultados de las diferentes técnicas psicológicas en base al modelo de Rivera Ofelia y Emilia Lucio (1987).

Area Intelectual

WAIS.- Obtención del C.I. en términos numéricos. Comparación entre los puntajes de la escala verbal y la escala ejecutiva. Análisis de las discrepancias de los subtests y cómo se encuentran las funciones subyacentes de cada uno de ellos.

Entrevista.- Nivel académico y rendimiento, logros reales del sujeto. Manejo de la situación de entrevista. Forma de expresión del sujeto (lenguaje y vocabulario que utiliza y como lo emplea). Manejo de las situaciones cotidianas y de las situaciones conflictivas. Ambiente sociocultural del que proviene el sujeto.

Rorschach.- Un alto nivel intelectual es indicado por la aparición de un buen número de respuestas W de buena calidad. Sin embargo, es necesario que estas respuestas estén acompañadas por una adecuada diferenciación y una buena organización perceptual. Otro índice a tomar en cuenta es el F+ %, que se relaciona con la exactitud de la observación y la capacidad de concentración. Las respuestas populares principalmente constituyen indicadores sobre la adaptación social del pensamiento. Las respuestas originales positivas O+, muestran en mayor o menor grado la originalidad del pensamiento. Los procesos imaginativo y empático involucrados en las respuestas de movimiento humano M, son indicadores de los valores y la capacidad creativa del sujeto, la falta de respuestas M no necesariamente se interpreta como que el sujeto posee un bajo nivel intelectual, sino que sugiere un nivel de

eficiencia por debajo de las capacidades o bien un bloqueo a la creatividad. El tipo de apercepción permite hacer inferencias sobre la forma en que el sujeto organiza el material de la prueba. En este sentido la W representa la capacidad de abstracción; la D la inteligencia práctica, y la Dd, el interés por pequeños detalles, y todo esto permite evaluar el tipo de inteligencia: teórica o práctica. La sucesión es un indicador de la lógica del pensamiento. La proporción $H+A:Hd+Ad$ es un indicador del grado de actitud crítica de la persona. En sujetos inteligentes se supone que $H+A$ tenderá a ser mayor que el $Hd+Ad$. Si sucede lo contrario, entonces se interpreta como una tendencia del individuo a ser exacto, meticulado y crítico. El tiempo de reacción es un indicador muy importante a tomar en cuenta con respecto a la velocidad del pensamiento para hacer asociaciones.

Centros de Evaluación.- Puntajes altos obtenidos en expresión verbal, impacto, toma de decisiones adecuadas, conductas encaminadas a solución de problemas son indicadores del nivel intelectual.

De esta manera se van integrando los resultados del área afectiva.

ELABORACION DEL INFORME DE POTENCIAL DE DESARROLLO DEL TRABAJADOR

Después de la integración de resultados se realiza el reporte escrito cuya finalidad es proporcionar la información del trabajador sobre sus capacidades intelectuales y rasgos de personalidad, concluyendo si cuenta con potencial de desarrollo

después de comparar las características del sujeto con los requerimientos del puesto. La presentación del informe del trabajador puede basarse en los puntos en los que se integraron los resultados.

IV. ALGUNOS ELEMENTOS QUE INDICAN LA VALIDACION DEL PROCEDIMIENTO

Después de haber evaluado el potencial de desarrollo del trabajador y efectuado en base al resultado de ello una promoción, resulta necesario saber si realmente nuestro procedimiento evalúa el potencial de desarrollo del empleado en cuestión.

La manera de comprobarlo es verificar si la persona que se promovió desempeña eficazmente el nuevo puesto. Nuestro criterio de evaluación es la calificación del desempeño que se aplica al trabajador después de un año que está desempeñando el nuevo puesto.

Las conductas -rasgos o características- que se evalúan en general en esta calificación son:

- A) Conocimientos
- B) Comunicación
- C) Productividad o resultados
- D) Cooperación
- E) Dirección
- F) Planeación y organización
- G) Iniciativa

Si encontramos al cabo de un año que el trabajador obtiene una buena calificación del desempeño, podemos decir que nuestro procedimiento realmente está evaluando el potencial de desarrollo.

Es importante hacer notar que en ocasiones existen si-

tuaciones externas o cambios drásticos intempestivos, que pueden modificar sustancialmente el desempeño del trabajador y que no se pueden atribuir al potencial de desarrollo, por lo mismo, es conveniente analizar todo el contexto en el cual se da el rendimiento del trabajador.

El criterio de evaluación expuesto se refiere a tomar en cuenta la calificación global del desempeño que puede ser: insatisfactoria, buena, muy buena o excelente y compararlo con la conclusión del informe sobre el potencial de desarrollo del trabajador para el puesto. Si el resultado de la evaluación del desempeño es buena, muy buena o excelente, nos indica que el procedimiento está evaluando el potencial de desarrollo del trabajador.

También sería conveniente realizar un análisis estadístico de los resultados más detallados con un grupo representativo de la población al cabo de varios años donde podemos correlacionar aspectos de inteligencia y rasgos de personalidad evaluados en el procedimiento, con los criterios o conductas laborales evaluadas en la calificación del desempeño. Este método por lo minucioso requiere de un sistema computarizado.

CONCLUSIONES

Este trabajo es solamente la propuesta en base a la experiencia de un procedimiento utilizando instrumentos como el Cleaver, WAIS, Rorschach, Centro de Evaluación y Entrevista, por lo que se hace necesario futuros trabajos de investigación dando seguimiento a los resultados que se obtienen de aplicar este procedimiento. Se pueden realizar estudios longitudinales después de dos a cinco años según la planeación de carrera o trayectoria que siguió el trabajador, después de haber evaluado su potencial de desarrollo.

Este procedimiento es útil en las empresas que tiene un número considerable de puestos ejecutivos para que pueda ser rentable su implementación.

Es conveniente aplicarlo en empresas cuya filosofía y plan organizacional, incluyen un interés real por el desarrollo interno de sus recursos humanos.

El hecho de utilizar seis ejecutivos aparte del personal de recursos humanos en la evaluación del potencial de desarrollo enriquece la valoración al hacerla más confiable.

La participación del personal en la evaluación del potencial de desarrollo, aparte del área de Recursos Humanos, beneficia el clima laboral y la cohesión del grupo que conforma la empresa.

A causa de los instrumentos y técnicas que se utilizan en este procedimiento para evaluar el potencial de desarrollo, se obtiene un conocimiento más preciso sobre el trabajador lo que

nos permite predecir mejor su conducta en el nuevo puesto.

La utilización del Rorschach en la industria no está muy generalizado dado que por mucho tiempo se ha considerado exclusivamente clínica y por su complejidad en la calificación e interpretación algunos psicólogos del trabajo no se animan a utilizarla, sin embargo, es posible utilizar la riqueza del Rorschach con interpretación laboral. Existen actualmente cursos externos de Rorschach aplicados a la industria que pueden ser tomados por psicólogos del trabajo.

Como todo procedimiento tiene sus limitaciones en cuanto a que es costoso y puede ser considerado por algunos empresarios sofisticado por utilizarse tantos tests y técnicas psicológicas.

Parte del buen resultado de este procedimiento consideramos que se debe al hecho de que está vinculado con otros programas y que es un engranaje más del desarrollo planeado de una organización.

El uso de los Centros de Evaluación nos proporciona dos aspectos muy importantes: por una parte nos permite evaluar en "vivo" las capacidades que se requieren para el puesto y por otra logra la coparticipación del personal en la evaluación lo que propicia una mejor aceptación y adaptación del trabajador al nuevo puesto.

Sería recomendable correlacionar los criterios o características obtenidos en la evaluación del potencial de desarrollo con los criterios de la calificación del desempeño en el nuevo puesto con el fin de validar los instrumentos que se utilizan en

el procedimiento principalmente el Cleaver, Centros de Evaluación y Rorschach que no son de uso generalizado en las empresas.

B I B L I O G R A F I A

- (1). ANASTASI, A. (1977), Tests Psicológicos. (3a. ed.). Madrid: Aguilar, (trabajo original publicado en 1968)
- (2). FLEISHMAN, EDWIN A. y BASS, ALAN, R. (1976). Estudios de Psicología Industrial y de Personal. México. Trillas
- (3). GOMEZ, C. (1981). Actualización del material para Centros de Evaluación. Tesis Licenciatura. México: Facultad de Psicología de la UNAM
- (4). GRADOS, J. y GENERACION 81-85 (1986). Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Tomo II. Coordinación y Difusión y Comunicación. Facultad de Psicología de la UNAM.
- (5). GRADOS, J. (1980), Calificación de Méritos, Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas
- (6). KLOFFER, B. y DAVIDSON, H. (1979). Manual Introductorio de la Técnica del Rorschach, Buenos Aires: Paidós.
- (7). LUCIO, E. RIVERA, O. (1978). Integración de Estudios Psicológicos. México: Diana
- (8). McBEATH, G. (1981). Organización y Planeación de los Recursos Humanos. México: Lagos
- (9). MORALES, M.L. (1975), Psicometría Aplicada. México: Trillas
- (10). NAHOUM, CH. (1961). Entrevista Psicológica. Buenos Aires: Kapelusz.
- (11). REYES PONCE, A. (1981). El análisis de Puestos. México: Limusa.

- (12) SHERMERHORN, J. y HUNT, J. (1986). Comportamiento de las Organizaciones. México: Interamericana.
- (13) SMITH, C. WAKELEY, H. (Psicología de la Conducta Industrial. México: McGraw-Hill.

ANEXO

INSTRUMENTOS DEL CLEAVER

SELF DISCRPTION

NOMBRE _____ PUESTO _____
 FECHA _____ DIRECCION _____

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna N - próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegurese de marcar solamente una palabra bajo N y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	N	L		N	L		N	L		N	L
persuasivo	___	___	fuerza de voluntad	___	___	obediente	___	___	aventurero	___	___
gentil	___	___	mente abierta	___	___	quisquilloso	___	___	receptivo	___	___
huelde	___	___	complaciente	___	___	inconquistable	___	___	cordial	___	___
original	___	___	ansioso	___	___	juguetón	___	___	soderado	___	___
agresivo	___	___	confiado	___	___	respetuoso	___	___	indulgente	___	___
alca de la fiesta	___	___	sopitizador	___	___	esprandador	___	___	esteta	___	___
condino	___	___	tolerante	___	___	optimista	___	___	vigorosa	___	___
temeroso	___	___	afirmativo	___	___	servicial	___	___	sociable	___	___
agradable	___	___	ecuéntina	___	___	valiente	___	___	parlanchn	___	___
tesoro de Dios	___	___	precioso	___	___	inspirador	___	___	controlado	___	___
tenaz	___	___	nervioso	___	___	susiso	___	___	convencional	___	___
atractivo	___	___	jovial	___	___	tfelido	___	___	decisivo	___	___
cauteloso	___	___	disciplinado	___	___	adaptable	___	___	cohibido	___	___
determindado	___	___	generoso	___	___	disputador	___	___	exacto	___	___
convinciente	___	___	ansioso	___	___	indiferente	___	___	franco	___	___
bonachón	___	___	persistente	___	___	"sangre liviana"	___	___	buen compaero	___	___
débil	___	___	competitivo	___	___	asiguro	___	___	diplomático	___	___
atrevido	___	___	alegre	___	___	paciente	___	___	sudaz	___	___
leal	___	___	considerado	___	___	confianza en sí mismo	___	___	refinado	___	___
encantador	___	___	armonioso	___	___	segurado para hablar	___	___	satisfecho	___	___
dispuesto	___	___	admirable	___	___	conforme	___	___	inquieto	___	___
deseoso	___	___	bondadoso	___	___	confiable	___	___	popular	___	___
consecuente	___	___	resignado	___	___	pacífico	___	___	buen vacio	___	___
entusiasta	___	___	carácter firme	___	___	positivo	___	___	devoto	___	___

	D		I		S		C
N							
L							
TOTAL							

JOB DISCRPTION

TITULO DEL PUESTO _____
 OCUPANTE _____
 PUESTO SUPERIOR INMEDIATO _____
 DIRECCION _____ FECHA _____
 ELABORO _____

Evalúe c/u. de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia en la ejecución - del trabajo. Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala. 1-MUY BAJO 2-BAJO 3-SIGNIFICATIVO 4-ALTO 5-MUY ALTO.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concentración en trabajo de detalle. | <input type="checkbox"/> Habilidad para resolver conflictos humanos. |
| <input type="checkbox"/> Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad. | <input type="checkbox"/> Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina. | <input type="checkbox"/> Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo. |
| <input type="checkbox"/> Habilidad para organizar diferentes tipos de gente. | <input type="checkbox"/> Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo. |
| <input type="checkbox"/> Necesidad de ser diplomático y cooperativo. | <input type="checkbox"/> Ser cauteloso al calcular riesgos. |
| <input type="checkbox"/> Decisión para actuar sin precedentes. | <input type="checkbox"/> Poder motivacional par hacer que la gente actúe. |
| <input type="checkbox"/> Creatividad para generar nuevas ideas. | <input type="checkbox"/> Habilidad para superar objeciones. |
| <input type="checkbox"/> Habilidad para iniciar relaciones con extraños. | <input type="checkbox"/> Visión para planear a futuro en gran escala. |
| <input type="checkbox"/> Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido. | <input type="checkbox"/> Habilidad para persuadir a otros hacia nuestro punto de vista. |
| <input type="checkbox"/> Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda. | <input type="checkbox"/> Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente. |
| <input type="checkbox"/> Seguridad y Dominio del idioma para expresarse con fluidez. | <input type="checkbox"/> Paciencia para seguir instrucciones detalladas. |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de seguir un sistema a la perfección. | <input type="checkbox"/> Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual. |

	R	A	D	D%
D				
I				
S				
C				