

132  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA  
Departamento de Psicología del Trabajo

LAS HABILIDADES GERENCIALES EN  
LA ORGANIZACION

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :

MARIA DEL CONSUELO ROMERO CORREA

Asesor: Lic. María Loreto Ponce

México, D. F.

1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **INDICE.**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>I.- ANTECEDENTES DE LA DIRECCION</b>	<b>8</b>
1.1 EPOCA ANTIGUA	9
1.2 ADMINISTRACION DE LA EDAD MEDIA	17
1.3 ADMINISTRACION CIENTIFICA	22
1.4 CONCLUSION	31
<b>II.- LA IMPORTANCIA DEL DIRIGENTE EN LA ORGANIZACION</b>	<b>32</b>
2.1 CONCLUSION	38
<b>III.- HABILIDADES DE DIRIGENTE</b>	<b>40</b>
3.1 CONCLUSION	51
<b>IV.- CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>56</b>

## INTRODUCCION

Las organizaciones de la actualidad deben contar con gerentes competentes para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan sus operaciones.

"La demanda númerica de directivos crece constantemente porque corresponde a la esencia de una sociedad industrial sustituir cada vez más la habilidad manual por el conocimiento teórico y la capacidad de organizar y conducir o para decirlo en pocas palabras por la capacidad directiva".

En el capítulo XV de su libro "La gerencia de empresas", el Doctor Drucker <sup>1</sup> uno de los expertos mundiales de dirección de empresas, dice:

"La prosperidad sino la sobrevivencia de toda empresa depende del desempeño de sus directivos del mañana. Esto es particularmente cierto hoy, cuando las decisiones básicas requieren para fructificar de un tiempo cada vez mayor. Puesto que nadie puede preever el futuro, la dirección no puede tomar decisiones racionales y responsables a menos que se seleccione, desarrolle y pruebe a los hombres que tendrán que desempeñar esta función".

---

<sup>1</sup>Drucker F. Peter La Gerencia de Empresas Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1970.

Debido a la importancia que reviste la gerencia dentro de la organización, algunas áreas de la administración de personal han sido objeto de numerosas investigaciones.

A pesar de este hecho, aún no se cuenta con un conocimiento integral de las habilidades gerenciales que requiere un buen dirigente.

En el campo laboral en el que interviene la psicología, existen diversas actividades inherentes al departamento de personal y que el psicólogo se encarga de realizar como son: reclutamiento, inducción, contratación, valuación de puestos, selección, etc.; Esta última técnica tiene como función elegir a la persona idónea para cubrir una vacante.

Para tomar una decisión en cuanto al candidato viable de contratación es necesario conocer los requisitos del puesto, es decir, los conocimientos técnicos, habilidades, etc. para esto el psicólogo se auxilia de herramientas como son: perfil del puesto, descripciones de puestos, los cuales nos darán una idea de las características técnicas y psicológicas que una persona debe poseer.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene el contar con el análisis de puestos y perfiles, no se tienen, especialmente en el caso de los niveles que ejercen el mando en una organización.

El objetivo de este trabajo es lograr un mayor conocimiento de las habilidades propias de los puestos que ejercen el mando, ya sean estos ejecutivos, directivos, gerentes o como la empresa los tenga definidos.

Además, se pretende proporcionar la información recolectada, a los psicólogos que se desenvuelven en el campo laboral, de las habilidades del dirigente, para de esta forma proveer los recursos humanos que satisfagan los requerimientos que una organización necesita para lograr el éxito.

El procedimiento que se siguió para obtener los datos fue como a continuación se menciona:

La información, fue recopilada mediante análisis documental recogida de la bibliografía existente relacionada con el tema de estudio, las fuentes de información que se utilizaron fueron fichas bibliográficas y de análisis de la información diseñadas de acuerdo al tema de interés.

El escenario en el que se desarrolló el trabajo fue:

Biblioteca de la Facultad de Psicología, Biblioteca Central, E.N.E.P. Iztacala y E.N.E.P. Acatlán, todas pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de México.

El presente estudio está dividido en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se hace una breve reseña de los antecedentes de la dirección la cual se tomó de acuerdo a los siguientes períodos:

-Epoca antigua.

-Administración de la edad media y,

-Administración científica

En el segundo capítulo se aborda el tema de la organización y de la importancia que tienen los niveles directivos para el mantenimiento de la misma.

En el tercer capítulo se habla acerca de las habilidades gerenciales de acuerdo a los diferentes autores.

Las conclusiones, limitaciones y recomendaciones se encuentran en el capítulo cuarto.

Por último se incluyen las pruebas sugeridas para medir de manera efectiva los niveles gerenciales, los cuales se localizan en los anexos.

**RESUMEN****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los psicólogos dedicados al área laboral nos hemos enfrentado con frecuencia a la dificultad que representa el seleccionar niveles directivos, esto sin duda, debido a, la falta de acuerdo de las habilidades que debe poseer un ejecutivo.

**OBJETIVO DE ESTUDIO**

El objetivo que se pretende alcanzar es proporcionar mayor información con respecto a las habilidades propias de los puestos que ejercen el mando, ya sean estos ejecutivos, directivos, gerentes o como la empresa los tenga definidos y además:

- 1) Con el conocimiento adquirido, determinar las causas que motivan las discrepancias en cuanto a poseer un perfil general propio del nivel gerencial, entre las áreas y gente involucradas en la selección de estos.
- 2) Proveer de elementos al psicólogo que se desempeña en el área laboral, para su labor en la selección de niveles gerenciales.

**INSTRUMENTOS**

La información fue recopilada mediante análisis documental recogida de la bibliografía existente relacionada con el tema de estudio, las fuentes de información que se utilizaron fueron fichas bibliográficas y de análisis de la información diseñadas de acuerdo al tema de interés.



## ESCENARIO

El escenario de estudio en el que se desarrolló el trabajo fué: Biblioteca de la Facultad de Psicología, Biblioteca Central, Biblioteca de la E.N.E.P. Acatlán y Biblioteca de la E.N.E.P. Iztacala; todas pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de México.

## PROCEDIMIENTO

La realización del estudio se llevó a cabo de la siguiente manera: Se acudió a las bibliotecas y se procedió a seleccionar la bibliografía de los ficheros que contienen las diversas materias, se revisó, asentando posteriormente en fichas de trabajo la información relevante para el estudio, finalmente se integró y analizó la información anterior, de tal manera que se lograra un mayor conocimiento de las habilidades gerenciales.

## RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos relevantes cito:

-Existe un conjunto de habilidades comunes al grupo de gentes que ejercen el mando, más sin embargo la manera de percibir y valorar las características del ejecutivo por parte de aquellos quienes se ven involucrados en la toma de desiciones de contratación de niveles directivos existe una marcada diferencia.

Los resultados obtenidos nos permiten expresar que los objetivos que inicialmente se plantearon fueron alcanzados porque:

1.-Se amplió el conocimiento que de las habilidades gerenciales se

tiene.

2.-Proporcionar la informacion recolectada a los psicólogos que se desenvuelven en el campo laboral, asi como a la empresa para de esta forma lograr un cambio favorable del entorno.

## CAPITULO I

## ANTECEDENTES DE LA DIRECCION

## 1.1.1 EPOCA ANTIGUA.

1.1.1.1 LOS SUMERIOS.

1.1.1.2 EL IMPERIO ROMANO.

1.1.1.3 ADMINISTRACION EGIPCIA.

1.1.1.4 ADMINISTRACION GRIEGA.

## 1.1.2 ADMINISTRACION DE LA EDAD MEDIA.

## 1.1.3 ADMINISTRACION CIENTIFICA.

## 1.1.4 CONCLUSIONES.

### 1.1.1. EPOCA ANTIGUA

El objetivo que se pretende alcanzar en esta sección es la de ubicar el concepto gerencial dentro de un marco histórico, por lo que se abordarán en este punto de manera breve, los principales criterios y logros que se consideran más relevantes en el desarrollo del concepto gerencial

Con el fin de dar un orden cronológico a esta reseña, se han dividido en tres épocas los hechos y datos mas sobresalientes del desarrollo del concepto de gerencia. Estas épocas son : Epoca antigua, Administración de la edad media y Administración científica (siglo XX).

La gente ha desarrollado actividades administrativas a través de la historia, ya que el hombre desde sus inicios se percató de la necesidad de realizar el trabajo bajo la dirección de alguien. Hay considerable evidencia de que la gerencia efectiva de grupos sociales complejos ha existido por bastante mas de 6,000 años. Las primeras civilizaciones Sumerias, Egipcios, los Griegos y el Imperio Romano no podrian haber existido durante siglos de no haber contado con organizaciones y procedimientos administrativos.

#### 1.1.1.1. LOS SUMERIOS

En algunos de los más antiguos documentos del mundo, encontradas en la civilización sumeria de hace cinco mil años, hay evidencias de prácticas de control administrativo, los sacerdotes de los templos sumerios a través de su vasto sistema tributario recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo rebaños, rentas y propiedades. Se exigió a tales sacerdotes rendir cuenta de su gestión a su superior -una práctica de control administrativo-. Sin embargo dada la magnitud y variedad de la riqueza amasada los sacerdotes no podían confiar en su sola memoria, por lo que pensaron en un sistema de control administrativo el cual consistiera en procurar el cobro de las deudas contraídas por la gente aún cuando estas murieran, Al hacerlo así, los sacerdotes sumerios desarrollarían un sistema de escritura o registro de datos de todas las transacciones sentadas en cuenta por numerosos sacerdotes en las vastas posesiones de la "corporación religiosa".<sup>2</sup>

Es muy probable que las necesidades administrativas de esta antigua civilización hayan conducido a la invención de la escritura sumeria.

Algunas de las aportaciones de esta civilización a la administración fueron: la escritura, la cual surgió de la necesidad de conservar sus registros; el reconocimiento de la necesidad de poder organizar

---

<sup>2</sup>GEORGE S. CLAUDE Historia del Pensamiento Administrativo Ed. Prentice Hall México S.A., 1974. pp. 27.

, controlar y de descentralizar la organización<sup>3</sup>.

Este punto es fundamental para la organización y control de cualquier empresa y de quien la dirige.

#### 1.1.1.2 El Imperio Romano

La gloria de Roma debe atribuirse, en parte, a una capacidad superior de organización, ya que aquella fue capaz de levantar un gobierno y una estructura militar de gigantescas proporciones y dirigirlos con tanto éxito durante tantos años, que demuestra haber poseído atributos superiores tales como la habilidad administrativa. La evolución del Imperio romano pasó por dos etapas principales: La República y el Imperio. En la primera, Roma era considerada como una ciudad en tanto que la segunda fue su transformación en Imperio mundial.

Es en este último período en el que surgen ya los primeros intentos por crear el concepto de gerencia.

Se debe a Diocleciano (284-305 D.C.) el haber reformado la autoridad imperial; eliminando a los gobernadores de provincias y estableciendo un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad.<sup>4</sup> Fue así como debajo del emperador venían los prefectos

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO Introducción a la Teoría General de la Administración Ed. Mc. Graw Hill, México 1989 pag. 45

<sup>4</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO Op. cit. pp. 45

pretorianos \* bajo ellos los vicari o gobernantes de la diócesis y, subordinados a ellos los gobernadores de provincias, hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia <sup>5</sup>.

Con el establecimiento de la jerarquización, es decir establecimiento de niveles desde la persona que ejercía el mando hasta la que ejecutaba las órdenes dadas por aquellos, nace un elemento administrativo de gran importancia -el dirigente- que marca el surgimiento del concepto gerencial.

#### 1.1.1.3 ADMINISTRACION EGIPCIA

Gracias a los estudios realizados por autores como James H. Breaster, Max Weber y Michael Rostvtzeff; se conocen algunas interpretaciones de los sistemas administrativos de Egipto alrededor del año 1300 A.C..

Esta cultura fue notoriamente agrícola debido a la presencia del río Nilo.

Los campesinos que se establecieron en los márgenes del río se dedicaron al cultivo del suelo; la utilización de la tierra se hacía de manera comunal.

El pueblo de Egipto tuvo que enfrentarse a diversos problemas: (por la cercanía del Nilo) 1) Los terrenos pantanosos y 2) las inundaciones anuales. Tal problemática fue sabiamente solucionada gracias a que los dirigentes del pueblo abogaban por la

---

\* Nota de autor: Se aplicaba al soldado de la guardia de los pretores pertenecientes a Roma

<sup>5</sup> JIMENEZ, CASTRO WILBURG, Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1978, pp. 56

coordinación de esfuerzos por parte de todos aquellos que conformaban la comunidad.<sup>6</sup>

Otro de los problemas que encaró esta civilización fue el régimen de distritos separados que existían en aquel entonces y que no convenían a Egipto como nación única -puesto que esto provocaba que cada distrito tuviera su propio jefe, lo que propiciaba que cada uno gobernara de acuerdo a su antojo-. El país para ser fuerte necesitaba del gobierno de un solo rey que reestableciera la autoridad y que condujera al país al engrandecimiento.<sup>7</sup>

Cuando consideramos la planificación, organización y control que se ejercieron, está claro que las técnicas administrativas que conocemos no nacieron en el siglo XX.

Las personas encargadas de realizar determinadas actividades eran hombres responsables que cumplían los objetivos que les eran encomendados. Estos hombres fueron capaces de realizar actividades que en la actualidad maravillan a cualquiera; su mérito radica en que fueron capaces de hacer sus tareas con los recursos disponibles y los restos que hoy quedan de sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su habilidad como administradores. Es obvio que este tipo de labores no eran asignadas a cualquier hombre, sino a aquel que poseía habilidades especiales como las de liderazgo.

Además de la arquitectura, se encuentran en la literatura egipcia

---

<sup>6</sup> DESSLER, GARY Organización y Administración Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1979 pag. 19

<sup>7</sup> DESSLER, GARY. Op. cit. pp. 18



muchos aspectos del pensamiento administrativo. Existe un libro de instrucción llamado Ptah-Hotep en el cual se menciona los siguientes:

"Si eres un jefe que maneja asuntos de multitud, busca por tí mismo cada acción benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia. Maat (traducido como orden o verdad) es grande y su efectividad permanente, la injusticia jamás lleva su empresa a su término.

Si te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte no le repliques antes de que él haya vaciado su alma o antes de que te haya dicho porque uno vino... No es (necesario) que todo lo que te haya pedido le sea concedido (pero) ¿no tranquiliza al corazón un buen oyente?"<sup>8</sup>

En aquella época este consejo era transmitido de padres a hijos, en la actualidad se maneja en las empresas de los niveles que ejercen puestos de mando. Por lo que respecta al gobierno, los egipcios ejercían el principio de control como una operación entendida a través de una organización centralizada.

La autoridad descansó en el Faraón, quien delegó autoridad local a los territorios a través de gobernadores o corregidores nombrados por el gobierno central.

Los sucesos antes mencionados fueron determinantes para el desarrollo del elemento gerencial en la organización, ya que se

---

<sup>8</sup> SHOERY ALBERS, Principios de la Organización y Dirección, edit. Limusa-Willy, México 1971 pp. 37

comenzó a distinguir su labor de las demás, y esta fue llevar a término aquellos objetivos que habían sido establecidos.

#### 1.1.1.4 ADMINISTRACION GRIEGA

La administración gubernamental fue organizada en ciudades independientes, cuya forma de gobierno evolucionó pasando por cuatro etapas sucesivas: la monarquía (gobierno de uno), la aristocracia (gobierno de los mejores), la tiranía (gobierno de un individuo que se adueña del poder por la fuerza) y la democracia (gobierno del pueblo).

Desde el punto de vista administrativo solo dos formas de gobierno de las cuatro mencionadas son de importancia para el tema de interés de este estudio: el período autocrático y el democrático. La llamada democracia se caracterizó por la igualdad política de todos los ciudadanos que tenían el mismo derecho a participar en el gobierno de la polis. Todos los ciudadanos de la polis formaban la Asamblea Popular (Ecclesia) en la que tenían voz y voto para designar a los diez estrategas o dirigentes políticos, y otras autoridades menores, para declarar la guerra, para administrar justicia y para realizar funciones administrativas.

Esta asamblea era asesorada por el consejo de los quinientos o bulé quienes preparaban los asuntos sobre los que la asamblea decidiría después.

Durante el sistema autocrático las dos principales motivaciones públicas fueron el Areópago y el Arconato, que tenían respectivamente las responsabilidades ejecutivas y legislativas.

Estas formas de gobierno sentaron las bases para un sistema administrativo en el que se esforzaron por organizar las actividades que se llevaban a cabo y todas estas labores eran comandadas por personas que poseían atributos que los hacían desempeñarse eficientemente en su actividad.<sup>9</sup>

Un ejemplo de ello es Platón, quien dió a la ciencia económica su primera teoría sobre la especialización o división del trabajo.

Por otro lado Sócrates aportó una de las primeras anotaciones del principio de la universalidad de la administración. Con esto claramente se indica que ya en la quinta centuria A. de J.C. los hombres eran conscientes o empezaban a serlo de que un buen administrador para una empresa jabonera, trabajaría igualmente bien como un jefe de una empresa automotriz o como secretario de defensa; de esto podemos aducir como Platón afirmó: que una gente que poseía las habilidades, podría desempeñarse eficientemente en la dirigencia de cualquier actividad.

---

<sup>9</sup> JIMENEZ, CASTRO WILBURG, Op. cit. pp. 52-53

### 1.1.2 ADMINISTRACION DE LA EDAD MEDIA

Con la caída del Imperio Romano, los pueblos de Europa fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de autoconservación. La necesidad primaria a que se enfrentó el individuo fue la protección contra el asesinato, el robo y la violencia, para asegurarse esta protección el individuo frecuentemente la buscó en una persona más poderosa que él, pagando, como precio, con su propia servidumbre, incluyendo la pérdida de la libertad individual y el nacimiento de una relación feudal.

Dadas estas condiciones económicas y ambientales el crecimiento de las instituciones feudales fue natural e inevitable. Por sí mismo el sistema feudal, por supuesto no fue verdaderamente más que una extensión de las prácticas que aparecieron en los últimos días del Imperio Romano.

La Edad Media como hoy se le ha llamado asistió al desarrollo del sistema feudal el que se caracterizaba porque todas las tierras pertenecían al rey, éste cedía una parte de ellas a los nobles a cambio de su apoyo militar y económico. Los nobles a su vez permitían a personas de rango inferior vivir en sus tierras y cultivarlas a cambio de una participación en las cosechas y/o bien de impuestos. El siervo era quien ocupaba el escalón más bajo, recibía protección, sustento; y nacía con vínculo hereditario de vasallaje a uno u otro señor.

La organización del feudalismo fue de gradación, es decir, con grados descendientes de autoridad delegada. En la cúspide de la

pirámide feudal estaba el emperador, o el rey, los vasallos retenían los feudos que cedía el rey, con la condición de rendir ciertos servicios específicos, principalmente militares y financieros. De modo similar, esos vasallos, a su vez, exigieron servicios análogos en la clase de sus subvasallos. Este sistema de subfeudalización acabó en una sucesiva graduación hacia abajo hasta la más pequeña unidad feudal: el señor feudal tenía arrendadores dependientes clasificados como libres y bajando hasta los siervos. Con el derrocamiento de feudalismo \* se dió paso a la adopción de métodos diferentes en la dirección de la agricultura y surgieron nuevos sistemas de fabricar productos. Todo esto finalmente culminó en el sistema de fábrica. La mayor parte de los cambios que se produjeron y que desarrollaron el concepto de gerencia ocurrieron precisamente en las organizaciones fabriles.

Con el engrandecimiento de las ciudades en la Edad Media aumentó también la demanda de productos de las haciendas agrícolas, es en este momento cuando surge la oportunidad de desarrollar oficios y la utilidad de los artesanos.

A medida que el trabajo aumentaba algunos artesanos empezaron a emplear ayudantes y, no pasó mucho tiempo sin que se crease una forma estructural de trabajo -el sistema artesano-. Los artesanos organizaron gremios poderosos para los distintos niveles de habilidad profesional. En este momento comienza a darse la especialización y con ello importancia a las habilidades que debían poseerse en las actividades específicas. Los gremios establecieron

---

\* Organización política y social, fundada en los feudos.

jerarquías y también regularon las horas de trabajo, precios, jornales, número de aprendices y zonas de ventas.

En general la gerencia y las condiciones de trabajo en las que se desempeñaban esas labores, eran malas. La dirección de aquel entonces era ruda y autoritaria.<sup>10</sup>

Dos siglos tuvieron que pasar para que la administración adoptará la importancia que tenía. En el siglo XIX los economistas detectaron y escribieron sobre conceptos administrativos, funciones gerenciales y aplicaciones de la teoría de la administración.

Los diversos autores de este siglo como fueron Adam Smith y sus sucesores centraron sus comentarios en la organización, es decir orientaron su interés hacia la empresa y lógicamente tenían que centrar su atención en las funciones de administrador ya que de éste dependía el recurso humano y el engrandecimiento de la misma. En esta época no se desarrolló una teoría de administración pero sí se reconocieron y se comprendieron funciones administrativas. La contribución de este período fue la idea de la administración como algo de gran importancia para la empresa.

A mediados de siglo XIX comienza en América la era industrial como consecuencia de la expansión de las industrias mecánicas y de la abolición de la esclavitud. En 1862 se introduce la empresa de acciones comunes y responsabilidad limitada, una asociación de individuos con algunas de las características de la sociedad civil y de las sociedades anónimas.

---

<sup>10</sup> Lundgren, Earl F. Dirección Organizativa. Ed. Logos Consorcio, S.A. Mexico 1874. pp. 49

La introducción de compañías de acciones comunes en la economía marcó la separación entre el capitalista y el empleado y la división entre el capital y la administración, es decir surgen los puestos que ejercen el mando como un elemento determinante para la supervivencia de la empresa.

Durante este tiempo las empresas comenzaron a crecer tanto en tamaño como en importancia, y, después de este período de expansión los administradores comenzaron a consolidar su posición con el fin de operar más eficientemente y de obtener mayores utilidades. La última parte del siglo XIX fue el preludio de la administración científica, la cual surge como consecuencia del crecimiento industrial lo que trajo consigo innumerables problemas no conocidos anteriormente por los administradores.

La revolución industrial con su desarrollo y la utilización de maquinaria semi-automática y automática, hizo posible la producción masiva de bienes, generando también la moderna organización industrial. Estas nuevas organizaciones con su vasto potencial de producción y su acelerado desarrollo, fueron superando la capacidad de manejo disponible, lo que hizo evidente, muy pronto, la necesidad de mejor y mayor conocimiento sobre la gerencia de tales organizaciones. No sorprende, pues, que el primer enfoque al estudio de la gerencia enfatizará las características dominantes de estas nuevas organizaciones industriales -la producción-.

Dos pioneros del estudio de la función de producción fueron: Charles Babbage y Frederick Winslow Taylor.

Charles Babbage sentó las bases de una buena parte del trabajo que

más tarde se conoció como "administración científica". Su interés acerca de los problemas de la producción dió por resultado dos contribuciones, tan valiosas hoy como cuando fueron presentadas por vez primera. La primera de ellas enfatiza y destaca la importancia de dividir y asignar el trabajo en base a la habilidad para su ejecución. La segunda provee un medio de determinar la factibilidad del reemplazo de operaciones manuales por maquinaria automática<sup>11</sup>. En 1832, en su obra "sobre la economía de la maquinaria y las industrias", Babbage presentó un minucioso análisis de los métodos alternos, disponibles entonces, para fabricar alfileres. En relación a la fabricación manual de alfileres Babbage ofrece una completa y convincente información que demuestra que una división del trabajo en base a la habilidad, es una necesidad económica. Continuando su exposición sobre el arte de fabricar manualmente, Babbage menciona entonces brevemente un nuevo proceso norteamericano de fabricar alfileres a máquina. Formula algunos interrogantes, cuyas respuestas determinan si la introducción de métodos mecánicos es o no deseable. Estas interrogantes que se planteó Babbage son tan importantes hoy como lo fueron cuando se formularon originalmente por el autor, hace más de cien años. Su importancia estriba en que se plantean cuestiones respecto de la calidad, el costo original de la máquina y su costo de operación, incluyendo la mano de obra y el mantenimiento. Buena parte del esfuerzo de la gerencia está dirigido a obtener

---

<sup>11</sup> TERRY, GEORGE Et Al. Principios de Administración Ed. Continental, México 1985 pp. 42



respuestas a estas interrogantes.

### 1.1.3 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Como consecuencia de varias transformaciones fundamentales acontecidas en el siglo XIX, fue necesario organizar grandes empresas e instituciones para atender las crecientes labores que desarrollaban unas y otras en la prosecución de sus propósitos.

A pesar de los intentos de varios autores por lograr la sistematización de la administración, no tuvo lugar sino hasta la década del presente siglo con los estudios realizados por el francés Henri Fayol y el estadounidense Frederick W. Taylor, quienes establecieron las bases fundamentales del movimiento denominado "administración científica".

#### Frederick W. Taylor.

La administración científica empezó con los experimentos de Frederick W. Taylor en la Midvale Steel Company, a principios de la década de 1880. Taylor entro a trabajar en esta compañía en 1778 como obrero. Su ascenso en Midvale fue rápido, tanto, que llegó a obtener el puesto de ingeniero en jefe.<sup>11</sup>

Uno de los factores para ascender a jefe de los trabajadores fueron sus magníficos rendimientos en la producción como mecánico. El sabía que era posible con relativa facilidad obtener una mayor producción. Taylor realizó un cuidadoso estudio por parte de la administración sobre lo que constituía un día de labor. La

---

<sup>11</sup>PEÑA BAZAN Dirección de Personal. Edit. Hispano-Europea S.A. Barcelona, España pp. 35

compañía le apoyó económicamente para llevar a cabo sus experimentos con los cuales intentaba encontrar el tiempo requerido para ejecutar los diversos trabajos que se llevaban a cabo en aquella empresa.

En 1898 Taylor fue contratado por la Bethlehem Steel Company para aumentar la producción de uno de los talleres mecánicos mayores. Uno de los máximos logros de Taylor en esa compañía fue sus estudios sobre el manejo y paleo de los lingotes de hierro y sus experimentos sobre el corte de metal.

Los resultados del experimento que llevo a cabo Taylor fueron sorprendentes. Redujo el número de obreros de quinientos o seiscientos a ciento sesenta. El promedio de toneladas manejadas por cada hombre aumentó de 16 a 59; el costo por manejo de tonelada disminuyó de 7.2 a 3.3 centavos. El costo incluía los gastos de oficina y almacén de herramientas, los salarios pagados a los capataces, empleados y a las personas encargadas de los estudios de tiempos, y un incremento en los salarios de 1.15 dólares por día a 1.88 dólares.

Como consecuencia de lo anterior Taylor pensó que los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque de la administración en lugar del que existía en aquel entonces.<sup>13</sup>

A pesar de la valiosa contribución de Taylor sus hallazgos fueron

---

<sup>13</sup> Albers, H. Henry. Principios de la Organización y Dirección. Ed. Limusa. México 1984. pp. 44

reconocidos algun tiempo después de haberlos dados a conocer.

En 1886 Taylor se hizo miembro de la "Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos", lugar donde tuvo la oportunidad de escuchar una conferencia de Henry Towne, de quien recibio influencia.<sup>14</sup>

Towne fue el primero en dirigir su atención sobre la administración como algo diferente y adicional a la habilidad ejecutiva inhata y afirmaba que la administración debe incluir recolección, ordenación y análisis de todos los hechos y cuentas.

Hasta el año de 1920 los trabajos de Taylor empiezan a cobrar interés por una conferencia ofrecida a la Comisión Interestatal de Comercio sobre eficiencia en los ferrocarriles y en una investigación subsecuente de un comité especial de la cámara de diputados sobre los efectos del sistema de Taylor en el arsenal de Watertown, el público comenzó a interesarse por los conceptos de administración científica.

De aquí en adelante la gente se percató de la existencia de la administración científica.

Este interés se explica por la necesidad que la administración tenia de encontrar respuestas a sus problemas y esta parecia ser un conjunto de principios lógicos y prácticos incorporados a un sistema comprensivo de técnicas administrativas.

El impacto que tuvo la administración científica fue la mejora general en la administración. Tan pronto como se abrió camino para las mejoras en el taller, se generalizó a ventas, administración

---

<sup>14</sup> KAST FREMONTE, Administración en la Organización. Ed. Mc. Graw Hill, México 1988, pp. 62

general y otras facetas de la empresa. También trajo consigo beneficios para la utilización de equipos, mano de obra y material, etc.

Taylor implantó el concepto de investigación en lugar de intuición. También estimuló el uso de estándares en cada fase de la administración, siempre destacando la necesidad de uniformidades de consistencia como prelude a altos estándares de operación y calidad del producto.

Taylor dio a la administración un concepto colectivo de control como, un mecanismo sensitivo para mantener los procedimientos estándares, condiciones y similares establecidos, necesarios para la operación total y efectiva del sistema.

La administración científica fue desarrollada para resolver dos grandes problemas:

- 1.-Aumentar el rendimiento del trabajador promedio y
- 2.- Mejorar la eficiencia gerencial..

El segundo gran problema, mejoramiento de la eficiencia gerencial, debía resolverse a través de la aplicación de los cuatro principios gerenciales de Taylor. El primero de estos principios implicaba la reunión, análisis y codificación de toda la data empírica existente en la empresa. El segundo principio consistía en la cuidadosa selección y estudio del trabajador, de manera que se pudiera desarrollar a su máxima capacidad productiva. El tercero apuntaba a educar, o mas apropiadamente, a "inspirar" a los trabajadores en el uso de las bases científicas derivadas del minucioso análisis de toda la información y métodos usados en cada tarea. Finalmente,

como cuarto principio, sostenía que la gerencia se organizara, de tal manera que pudiera manejar y cumplir sus objetivos apropiadamente.<sup>15</sup>

#### Henri Fayol.

En 1888 un ingeniero de minas, Henri Fayol logro salvar de la ruina una gran empresa metalúrgica de Francia, en la cual él había venido trabajando en su campo profesional desde hacia 20 años. Actuando como director de la misma, Fayol aplicó un nuevo método revolucionario, el cual había puesto anteriormente a prueba varias veces en otras labores. Tal método fue llamado por Fayol "Administración Positiva" según decía él los estudios administrativos que realizó eran con fines exclusivamente prácticos y de aplicación personal. Sin embargo estos le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia de la administración.

El 20 de julio de 1900, en la sesión de clausura del Congreso Internacional de Minas y Metalurgia, Fayol presentó por primera vez públicamente sus ideas administrativas, y en 1908 en el Congreso Cincuentenario de la Sociedad de la Industria Minera desarrolló resumidamente los criterios fundamentales de su doctrina administrativa.

Fayol fue el primero que estableció una serie de principios gerenciales que proveen guías para una exitosa coordinación gerencial. Analizó los problemas de la alta gerencia, Fayol pensaba que su éxito como gerente se dio como resultado de la aplicación de

---

<sup>15</sup> JIMENEZ, CASTRO WILBURG Op. cit. pp. 74-75

un conjunto de principios generales de administración que podían ser aislados y enseñados a otros.

De acuerdo con Fayol existen catorce principios de gerencia:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación de interés individual al interés general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Línea de autoridad.
- 10.-Orden.
- 11.-Equidad.
- 12.-Estabilidad en la permanencia del personal.
- 13.-Iniciativa.
- 14.-Solidaridad.<sup>16</sup>

Cinco de estos principios tienen que ver con los recursos humanos, otros enfatizan la productividad y los restantes están dirigidos hacia la administración de la organización.

Para fines de este trabajo se verán los ocho principios correspondientes a la administración, los cuales tratan acerca de los problemas de la alta gerencia: Administración y organización. El segundo principio: la autoridad, es definida por Fayol como el derecho a dar órdenes y se le discute con su corolario la

---

<sup>16</sup> GEORGE, S. CLAUDE Op. cit. pp 41-42

responsabilidad. En el momento en que a un gerente se le otorga autoridad automáticamente está aceptando también una responsabilidad de cómo aplicar la autoridad.

La disciplina, tercer principio, es contemplada como el respeto que guardan los miembros de la organización hacia los convenios escritos o las políticas y normas que regulan su conducta en la empresa. Fayol enfatiza que la buena disciplina puede alcanzarse siempre y cuando los acuerdos entre empresa y empleado sean tan justos como sea posible.

Los principios unidad de mando y unidad de dirección, están íntimamente relacionados, sin embargo hay diferencias en cuanto a sus propósitos. El primero de ellos establece que las órdenes deben originarse de una fuente única, es decir, desde el punto de vista de una subordinación, este podrá estar seguro de que tendrá un solo superior inmediato en la organización de quien recibirá ordenes.

La unidad de dirección se refiere al plano de actividades ejecutivas del grupo y enfatiza que para su ejecución, debe haber un solo jefe o director.

Los principios de centralización y línea de autoridad, hacen referencia a aquellas acciones que tienden a reducir la responsabilidad y la autoridad de los subordinados y a colocarlos más en las manos de un superior, estas acciones se consideran encaminadas a un mayor grado de centralización de la autoridad; en cuanto al noveno principio, éste insta a que se establezcan líneas definidas de autoridad desde niveles inferiores de la organización hasta el más alto, de tal manera que las líneas apropiadas de

relaciones de autoridad entre sucesivos niveles gerenciales sean absolutamente claras.

Y por último, remuneración y orden, son considerados entre los principios que contribuyen a los esfuerzos administrativos de la gerencia.

Con los principios científicos de Fayol se inicia una nueva etapa en la evolución de la administración como ciencia, puesto que adquiere cuerpo doctrinal y es el primer eslabón de una nueva disciplina que establece su propia escuela y se difunde a través de los varios discípulos que surgen, convencidos de su bondad. La doctrina fayolista se inició dando fundamentos metodológicos y por eso Fayol la llama "positiva", "científica" o "experimental".

Para Fayol esos procesos administrativos eran instrumentos muy importantes para la dirección de toda empresa, al servir para el diagnóstico y cura de muchos de sus males. <sup>17</sup>

Las teorías de Fayol fueron concebidas para todo el gobierno de las empresas e instituciones, y por lo tanto, pusieron mayor énfasis en los aspectos de la dirección. A ello se debe que el fayolismo considere que la aplicación de la administración científica debe comenzar por los niveles más altos, e irse difundiendo -en un proceso irrigante descendente- a todos los otros a base de la aplicación de los principios y del adoctrinamiento.

Existen contribuciones de un buen número de personas que fueron importantes en el desarrollo de la administración científica como los anteriormente citados; los nombres de Henry Gantt, Morris L.

---

<sup>17</sup> Albers H. Henry Op cit. pp. 50.



Cooke y Frank Lillian Gilberth son merecedores de ser mencionados. Los pioneros de la administración científica subrayaron la importancia de los métodos científicos en la planeación y apoyaron su causa por medio de los resultados obtenidos en aplicaciones prácticas, así mismo impulsaron el cambio en las responsabilidades de la planeación del nivel de ejecución al nivel administrativo. La consecuencia final de este desarrollo se tradujo en un gran aumento de la jerarquía administrativa y sus auxiliares. Muchas de las funciones de planeación que anteriormente eran ejecutadas por supervisores y obreros fueron confiadas a especialistas en personal, compras, producción, ingeniería y otras ramas.

#### 1.1.4 CONCLUSIONES

En el presente capítulo se hizo una retrospectiva del concepto gerencial, en el cual se expusieron los criterios y logros más importantes que permitieron el desarrollo del mismo.

Se revisaron las diversas civilizaciones con sus respectivas aportaciones, mismas que dieron pie al avance de los sistemas administrativos de la antigüedad; Asimismo con la administración de la edad media se dieron grandes sucesos como el advenimiento del sistema de fábrica el cual produjo y desarrollo el concepto de gerencial. Posteriormente en el siglo XIX la organización comienza a adquirir gran importancia y con esto se fija la atención en los recursos humanos y todo lo relacionado con estos.

La revolución industrial trajo consigo la división entre capital y empleado lo que redundo en la separación entre quien dirige y quien ejecutaba el trabajo.

La administración científica es la combinación de todos los esfuerzos que se habían hecho por dar a la gerencia la importancia que tenía.

El objetivo que se pretendió consistió en ubicar el concepto gerencial dentro de un marco histórico en el cual se pudo observar que su importancia data de muchos años atrás

## CAPITULO II

## Los Dirigentes en la Organización

Al hombre a través de la historia le ha sido indispensable agruparse para poder cubrir sus necesidades tanto físicas como biológicas y psicológicas lo que lo ha llevado a la formación de organizaciones.

"Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos"<sup>18</sup>

Cada organización debe tener una estructura y una finalidad.

De acuerdo con Grados, Jaime (1988), "una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"<sup>19</sup>

La finalidad de las organizaciones va ligada a los objetivos de la misma. Es importante considerar lo anterior ya que las empresas \* se clasifican en diferentes tipos:

1.-Iniciativa Privada, las de servicios

a).Empresas de Producción

b).Empresas de servicios

---

<sup>18</sup>Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas, México 1978, pag. 49.

<sup>19</sup>SHOER/ALBERS. Principios de Organización y dirección Edit Limusa-Willy, México 1971

\* Nota de Autor: Empresa y organización son la misma cosa

## c).Empresas comerciales

## 2.-Sector Público, dividida en:

- a).Sector central. en las que podemos ubicar a las Secretarías de Estado, D.D.F. y Procuraduría Federal de la República.
- b).Sector paraestatal en las que encontramos las descentralizadas, desconcentradas, empresas de participación estatal, etc.

Aun cuando las empresas son diferentes en varios aspectos, tales como tamaño, objetivos, finalidad, etc., hay una similitud entre ellas y este es el elemento que ocupan los niveles directivos, gerenciales o ejecutivos dentro de la organización.

"Dirección se puede definir en términos de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o grupos, la cual consiste en parte en manipular los instrumentos de la organización, a través de las cuales se mantiene la autoridad"<sup>20</sup>

Para Marvin Bower (1975), la dirección es la actividad o tarea de determinar los objetivos de una organización y de orientar al personal y otros recursos de la organización hacia el logro afortunado de los objetivos.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base a decisiones, ya sea tomadas directamente o ya con más frecuencia delegando autoridad y se vigilan simultáneamente en forma adecuada todas las ordenes

---

<sup>20</sup> ALBERS H. HENRY Op. cit. pp. 621-623

emitidas."<sup>11</sup>

Por su parte, Earl F. Lundgren (1974), se refiere a los gerentes y a la dirección como algo similar. Este autor afirma que en las organizaciones complejas hay 3 niveles de gerencia:

- 1.-Alta Dirección
- 2.-Dirección a Nivel Medio
- 3.-Dirección en operación

Para Reyes, Ponce Agustín (1985), la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base a decisiones, ya sea tomadas directamente o ya con más frecuencia delegando autoridad y se vigilan simultáneamente, en forma adecuada, todas las órdenes emitidas

Por otro lado, "la gerencia es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación y control a fin de lograr objetivos establecidos"<sup>12</sup>

Para Horacio Mc. Coy, Ma. Elena Valdés, Manuel Papayanopulos y Thurston Hamer (1992), Presidentes y vicepresidentes de Korn/Ferry Internacional, empresa líder en la búsqueda y colocación de ejecutivos de alto nivel, el concepto de ejecutivo, se ha prestado a una utilización demasiado generalizada como la raíz de su nombre lo indica. Afirman que un ejecutivo es aquél que efectúa eficiente y eficazmente las políticas de una empresa dictadas por los dueños,

---

<sup>11</sup>REYES PONCE AGUSTIN Administración de Empresas, Edit limusa 1985, pp 305

<sup>12</sup> GEORGE S. CLAUDE Op. cit. pp. 13.

accionistas o el consejo de administración.

por lo tanto el ejecutivo se ubica en el mas alto nivel de la empresa como presidente, director general, director de area o bien en aquellos puestos gerenciales.<sup>23</sup>

Los problemas semánticos como se notó en el presente estudio, constituyen un grave obstáculo para comprender todo lo referente a los dirigentes: desarrollo, selección, sucesión, etc., y representan la fuente de gran parte de la confusión actualmente reinante.

Estos problemas de definición han propiciado que algunos otros autores hayan estado estudiando el tema y han formulado distinciones entre ejecutivo y directivo.

"Un directivo desarrolla lealtad personal, pero un ejecutivo desarrolla lealtad organizacional, se han establecido distinciones análogas para describir al administrador"<sup>24</sup>

En este estudio nos interesan las características y/o habilidades de personas cuya función es lograr el éxito de la organización por consiguiente no se observaran las numerosas distinciones que a menudo se trazan para describir por separado al ejecutivo, directivo, gerente y administrador. Ya que en todos ellos existen características o habilidades similares que les han permitido lograr el éxito y la permanencia de la organización, por lo tanto estos términos se utilizaran indistintamente.

---

<sup>23</sup> MIGUEL ANGEL CORNEJO Alto Nivel, Edit. Zuma 1992, pp. 33-50

<sup>24</sup> Myles op cit. pp. 27

Es importante resaltarlo, ya que el interés de este estudio es la persona que ejerce el mando y no la forma que se nombra a la misma en las diferentes organizaciones.

Existen varias razones por las cuales un gerente es uno de los elementos más importantes de la empresa:

-Siempre que un número de individuos forman un grupo, el cual por definición consiste en más de una persona, y que este tenga un objetivo, se hace necesario trabajar unidos a fin de lograr dichos objetivos, los integrantes del grupo deben subordinar hasta cierto punto sus deseos individuales hasta alcanzar sus metas y la gerencia debe proveer el líder para la acción del grupo.

-La literatura demuestra que la supervivencia de una organización esta primordialmente ligada a la habilidad del directivo.

-En un grupo humano debe existir un líder que funja como moderador y de las diversas posturas que nazcan del mismo, adoptar una que sea la más adecuada (toma de decisiones)

-El gerente ha de llevar a cabo numerosas actividades para inducir a la gente a colaborar y a quedarse en la organización (motivar). Esta función es de suma importancia ya que deben procurarse índices de rotación bajos para de esta forma evitar pérdidas en la empresa.

Fayol en uno de sus escritos hace mención de lo importante que es

el nivel gerencial, el dice "Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección"<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Reyes Ponce Agustin Op. cit. pp. 306.



**CONCLUSION**

La finalidad de este capítulo fue llegar a un acuerdo en cuanto a la integración de los conceptos que del nivel que ejerce el mando existen, así como el destacar el porque de su importancia dentro de la organización.

Esto es necesario ya que la diversidad de términos con que se define este nivel, provoca subjetividades, las cuales redundan en una mala aplicación de perfiles, baterías, etc.

Es necesario por tanto obtener un concepto que sea de acuerdo general y que nos sirva como herramienta objetiva, lo que nos permitirá realizar nuestra labor dentro del área de selección acertadamente.

La solución que se propone es la de considerar un nivel de mando el cual está conformado de un conjunto de características comunes a todos (habilidades propias del nivel que ejerce el mando) y no debemos hacer diferencias entre gerente, director, ejecutivo, administrador ya que todas ellas tienen una misma finalidad que es lograr el éxito de la organización.

por lo que respecta a la importancia de la función gerencial se puede decir que al enfatizar los aspectos más sobresalientes de la labor de los niveles que ejercen el mando es el de crear conciencia de cuan grande es nuestra tarea, por lo que es necesario tener un conocimiento amplio de los niveles gerenciales para realizar un buen trabajo que nos permita llevar a cabo un adecuado procedimiento de selección, lo que no permitirá en la colocación del personal idoneo en esos niveles.

Es importante, sin embargo, contar con la definición de los términos que se han venido manejando, que a continuación se mencionan:

1.-Gerente Se considera que un gerente planea, controla, organiza y dirige las principales funciones de línea de toda la organización, es decir, su tarea es la coordinación de todos los recursos de la empresa a través del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

2.-Director El término designa a aquella persona que tiene como función la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual se logra mediante el uso de la autoridad y procurando el atinado cumplimiento de las ordenes emitidas por él.

3.-Ejecutivo de acuerdo con Horacio Mc. Coy, Ma Elena Valdés, Manuel Payanupulos y Thurston Hamer el ejecutivo es aquel que efectua eficiente y eficazmente las políticas de la empresa dictadas por los dueños, accionistas o el consejo de administración por lo tanto el ejecutivo se ubica como aquella persona en el más alto nivel de la empresa llamese director, gerente o presidente.

A continuación se presenta un capítulo sobre las habilidades que deben poseer los gerentes de acuerdo a los diversos autores.

## CAPITULO III

## LAS HABILIDADES GERENCIALES

En la actualidad es evidente la importancia que tiene la gerencia para las empresas, ya que es responsabilidad de aquellos alcanzar los objetivos mediante la utilización adecuada de los recursos en el mínimo de tiempo y costo, así pues de ellas depende el buen funcionamiento de la organización.

Por tal razón, las empresas modernas buscan integrar a sus equipos de trabajo, gerentes competentes que se enfrenten a los problemas que afectan sus operaciones. Afortunadamente en la mayoría de las organizaciones se está reconociendo cada vez más que gerentes efectivos deben contar con habilidades específicas, además de los conocimientos técnicos requeridos para su adecuado desempeño.

En el nivel gerencial debemos de considerar la existencia de habilidades generales, es decir, un conjunto de características que corresponden a un buen dirigente y que deberán ser comunes al grupo de gentes que lo conforman. La única diferencia que se presentará en las habilidades de uno a otro gerente será en proporción, de acuerdo a lo que la tarea requiera.

Albert G. Hicks afirma que las funciones administrativas son esencialmente las mismas sin tomar en cuenta el tipo de organización o el nivel del gerente en la empresa. Es decir, cuando un gerente hace planes, crea, organiza, motiva, comunica y controla, hace de manera esencial el mismo trabajo, indistintamente de sus objetivos, de su organización, de su

actividad particular o de su rango de organización.

Por lo tanto, se puede decir que las habilidades de los ejecutivos son las mismas.

Afortunadamente se comienza a aceptar el hecho de que los gerentes efectivos no sólo deben contar con la capacidad que adquieren en la educación formal sino, además, son necesarias un conjunto de habilidades específicas.

"Habilidad es la capacidad de hacer cosas, de usar el conocimiento de movilizar recursos de la personalidad para llevar a cabo ciertas actividades, para realizar tareas específicas"<sup>26</sup>

Son muchos los autores que se han interesado en el estudio de las habilidades gerenciales.

Existen algunos métodos que analizan la dirección, tal es el caso del método de rasgos, el cual sugiere la existencia de ciertos rasgos necesarios para que la persona dirija eficazmente, es decir que exista un perfil de director ideal donde se marquen las características que debe poseer y en qué proporción.

Una aplicación de este método fue realizada por Blandle (1956) en donde se encontró que existían 8 cualidades que distinguían al ejecutivo compuesto, estas cualidades eran:

- Desempeño en el puesto
- Impulso
- Capacidad intelectual
- Liderato

---

<sup>26</sup>Villa Taboada Ma. Adriana Modelo de desarrollo de habilidades de liderazgo efectivo Tesis U.N.A.M. México, 1989.

-Administración

-Motivación

-Creatividad

Existen otros estudios al respecto basados en el mismo método tal es el caso de Ghiselli (1959), Porter y Henry (1964).

Por otra parte Hungren (1974), afirma que uno de los requisitos necesarios par el éxito en el desempeño de la gerencia es el conocimiento del liderato.

Esto quiere decir que la persona que ocupe el puesto gerencial necesariamente deberá contar con la capacidad para influir en otras personas de manera que éstas obren de acuerdo con las expectativas orientadas hacia los objetivos que el líder se haya fijado como meta.

"Es prerequisite para una dirección efectiva el conocimiento del medio ambiente sociopsicológico" ya que, según indicó Albert. H. Henry (1984), la formación psicológica de los subordinados tiene gran influencia sobre la forma en que responden a las responsabilidades y recompensas o castigos de la organización. Y esto es bien cierto, puesto que algunos subordinados pueden ser influenciados positivamente por determinados modos de dirección mientras que otros pueden reaccionar de forma contraria.

A. Carrad (1956) propone un listado de las aptitudes \* requeridas

---

\* Nota del autor: Aptitudes son las capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y así ejecutar determinadas actividad o empleo ( para fines de este estudio se usaran tanto las aptitudes como las habilidades

para un jefe (aptitudes especiales para ejercer el mando).

1).-Conocimiento de los hombres.

Facultad de ponerse en el lugar de su interlocutor.

2).-Objetividad.

El ser justo e igual con todos.

3).-Confianza en sí mismo.

Saber lo que quiere, confiando en sus decisiones.

4).-Espiritu decidido.

Saber ver las posibilidades y utilizarlas.

5).-Iniciativa.

Saber tomar decisiones nuevas adaptadas a las condiciones variables.

6).-Espiritu emprendedor.

Gusto por tomar responsabilidades sobre sí y sentido de responsabilidad.

7).-Voluntad.

Capacidad de hacer llegar su voluntad hasta el último hombre de la empresa.

Para el que debe dirigir un equipo humano, el respeto por la dignidad de la persona debe ser la principal condición ya que el gerente influye grandemente sobre la calidad de vida profesional de mucha gente. El elemento humano con el que debe enfrentarse el "Director general" hace que su labor sea una labor política. Deben enfrentarse con las realidades personales y de la organización, con las ambiciones deseos y objetivos de los individuos. Estas realidades influirán en la motivación y cooperación especialmente

cuando se discute el poder y cuando surgen rivalidades y conflictos. De hecho, la política es un fenómeno propio de toda interacción humana, tanto en la iglesia, como en el gobierno, en las universidades o en las empresas. El director general debe poseer sentido común y valor para llevar adelante la empresa. Los directores deben ser capaces de descubrir seleccionar y utilizar los hechos. La capacidad y el valor para tomar decisiones son los aspectos más críticos de la labor directiva. Deben integrar y equilibrar los diversos elementos de la situación global. Sus acciones abarcan largas pérdidas de tiempo lo que requiere tener un sentido apropiado de la oportunidad. Por lo tanto, H. Uytterhoeven (1978) dice que las aptitudes requeridas para la dirección no solo son analíticas sino también críticas y políticas. Existen 7 habilidades que un ejecutivo efectivo debe poseer y estas se mencionan a continuación:<sup>27</sup>

1.-Habilidad para la organización y sociales.

Los ejecutivos con éxito tienden a ver los problemas de la administración en términos de la organización; el ejecutivo efectivo debe tener la habilidad de permitir la participación de los subordinados y de otras personas sin sentirse amenazado.

2.-Habilidad para tomar decisiones.

La toma de decisiones es con frecuencia considerada una cualidad.

---

<sup>27</sup> CASANOVA, FRANCISCO El jefe y su tarea Edit. Limusa Barcelona, España

importante del ejecutivo. Esto implica que aquel que tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión.

El conocimiento puede consistir en ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas organizadas por medio de la experiencia o de la educación. Parte de este conocimiento puede ser usado directamente en el sentido de que la solución a un problema en el que hay que tomar una decisión es el mismo o similar a lo que se dió en ocasiones anteriores. Otro tipo de conocimientos proporciona medidas para usarlos en soluciones anteriores a ciertos problemas que difieren de índole y alcance de los mencionados.

La capacidad de llegar a una decisión cuando no existen bases objetivas para determinar las acciones apropiadas representa uno de los mas importantes aspectos de la habilidad de los ejecutivos para tomar decisiones.

### 3.-Habilidades de comunicación.

El hecho de que gran parte de la labor del ejecutivo implique la comunicación oral y escrita, señala enfáticamente la importancia que tiene la habilidad de la comunicación.

### 4.-Motivación.

Las cualidades que se consideran a continuación, las que de manera general pueden clasificarse como motivaciones también tienen relacion con el éxito del ejecutivo.

Según el autor los ejecutivos con éxito generalmente son realistas al definir metas personales y de la organización. No



temen el fijarse metas muy altas pero tienden a no sobrepasarse en sus capacidades.

Suelen ser algo agresivos con los demás siempre manteniendo un propósito definido. Parecen tener habilidad de hacer saber a otras personas lo que desean.

Terminos tales como "activo", "esforzado", "ambicioso" y "dinámico" retratan mucho el comportamiento personal y laboral del ejecutivo con éxito.

Algunos ejecutivos parecen tener la habilidad de trabajar de manera efectiva bajo condiciones frustrantes y de tomar las derrotas sin la impresión de que estan acabados.

#### 5.-Requerimientos de conocimiento.

Los ejecutivos en potencia deben desarrollar un entendimiento de la naturaleza del ambiente social, económico y político dentro del cual deben involucrarse en las organizaciones.

#### 6.-Habilidad para el análisis.

Este punto va estrechamente relacionado con el anterior ya que esas actividades deben ser encaminadas a desarrollar a capacidad analítica

El conocimiento de los hechos implica problemas de clasificación y relación, este conocimiento tendrá poco significado sin una comprensión de las exposiciones explícitas e implícitas que hacen de un hecho un hecho.

Las habilidades analíticas pueden ser aplicadas a una gran variedad de situaciones y hechos

#### 7.-Habilidades en el manejo del lenguaje.

El ejecutivo debe contar con la capacidad para prepararse interpretar mensajes. Debe hablar con la gramática y el vocabulario de las "personas educadas" esto obviamente por la posición social en la que se encuentra y la cual debe mantener.

Marvin Bower (1978) considera que hay 14 métodos directivos básicos que constituyen los elementos con los que puede construirse un sistema directivo en cualquier empresa.

1.-Planteamiento de los objetivos.

Decidir el negocio a los que la sociedad debe dedicarse y otros principios básicos que orientaran y caracterizaran el negocio, como el continuo crecimiento

2.-Estrategia planificadora.

Desarrollo de conceptos, ideas y planes para alcanzar con éxito los objetivos y para hacer frente y vencer la competencia.

La planificación es parte del proceso total de planificación que incluye la dirección y planificación de las operaciones.

3.-Fijación de metas

Determinar los fines más cortos en duración o limitados en extensión que los objetivos, pero proyectados como subobjetivos específicos al realizar los planes operativos para llevar a cabo la estrategia.

4.-Desarrollo de una filosofía de la empresa.

Establecimiento de creencias, valores, actitudes y pautas, no escritas que se añaden a la forma en que hacemos las cosas aquí.

5.-Establecimiento de políticas.

Acordar los planes de acción para orientar la ejecución de todas las actividades importantes al llevar a cabo la estrategia de conformidad con la filosofía de la empresa.

6.-Planificación de la estructura de la organización.

el equipo que ayude a la gente juntos en la realización de las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y políticas.

7.-Provisión de personal.

Contratación, selección y formación del personal.

8.-Determinación de procedimientos.

Resolución y disposición de la forma de llevar a cabo todas las actividades importantes y periódicas.

9.-Provisión de medios.

Provisión de instalaciones, equipo y otros medios requeridos para la continuidad de los negocios.

10.-Provisión de capital.

Asegurarse de que el negocio tiene dinero y crédito para los medios físicos y capital circulante.

11.-Establecimiento de normas.

Determinar las medidas de ejecución que permitan al negocio conseguir sus objetivos a largo plazo.

12.-Determinación de programas directivos y de los planes

operativos.

13.-Provisión de información de control.

14.-Activación del personal.

Los 14 elementos que se listaron requieren de una serie de habilidades que aunque no se hace mención de ellas son indispensables para el desempeño del ejecutivo, como son análisis y síntesis, habilidad para la comunicación oral y escrita, un nivel intelectual.

En resumen integrando las aportaciones de los diferentes autores podemos afirmar que las habilidades propias de los niveles que ejercen el mando son:

- 1.- Capacidad intelectual.
- 2.- Habilidad para la comunicación oral y escrita.
- 3.- Toma de decisiones.
- 4.- Creatividad.
- 5.- Iniciativa.
- 6.- Liderato.
- 7.- Conocimiento del ambiente sociopsicológico (Influencia, es decir, relaciones interpersonales).
- 8.- Confianza en sí mismo.
- 9.- Desempeño en el puesto.
- 10.-Emprendedor.
- 11.-Administración.

Para la medición de las habilidades antes mencionadas se sugieren algunas pruebas:

Dentro de la área de la personalidad, Cleaver y Lüscher, por lo que se refiere al área intelectual el Wais (en los anexos, se presenta una breve descripción de cada una de las pruebas indicando que habilidades mide cada una de ellas).

### 3.1 CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo fue el de conocer las habilidades propias de los niveles gerenciales, mismas que fueron mencionadas. Como se hizo notar en el capítulo anterior las habilidades son manejadas no como una totalidad sino de manera parcial, es decir no contamos con un perfil general o "universal" que defina al nivel ejecutivo.

Sin embargo un buen perfil de este nivel debe incluir, por lo menos, las siguientes características o habilidades:

1.-Capacidad intelectual es decir, poseer la habilidad para solucionar problemas, prever consecuencias, analizar situaciones en base a experiencias pasadas, hacer planes y ponerlos en ejecución partiendo de hechos ya existentes, facultad para resolver problemas.

2.- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.

3.-Poseer conocimientos técnicos.

4.-Conocimiento y participación del proceso político. (conocimiento Sociopsicológico del medio)

5.-Capacidad para aprender y adaptarse a situaciones nuevas.

6.-Habilidades para tomar decisiones.

7.-Poseer iniciativa.

8.-Creatividad.

9.-Habilidad para motivar a su equipo de trabajo.

10.-Habilidad para delegar autoridad.

11.-Habilidad para la comunicación oral y escrita.

12.-Liderato.

13.-Confianza en si mismo.

14.-Empuje.

El autor sugiere además:

15.-Habilidad para relacionarse con sus subordinados así como con sus jefes

**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

Existen obstáculos que a la fecha se oponen a la posibilidad de tener un solo perfil de los niveles ejecutivos:

1) La falta de criterios en cuanto a lo que es un "buen" ejecutivo en términos generales (habilidades, aptitudes, conocimientos).

Autores como Hungren (1974) dan definiciones parciales de lo que es un ejecutivo, el menciona el liderato como única característica requerida para el adecuado desarrollo del dirigente.

Por otra parte Albert H. Henry (1984) enfatiza que el elemento que ejerza el mando debe conocer aspectos psicocológicos de su entorno, como estos autores se pueden enumerar una larga lista, como por ejemplo A. Carrad (1978) con sus aptitudes y H. Uyeterhueven (1978), etc. quienes difieren entre sí en cuanto a sus conceptos.

2) Falta de definición o claridad en cuanto a términos gerente, ejecutivo y dirección.

Este último punto nos limita, ya que al no existir acuerdo, perdemos objetividad derivándose así características diferentes obtenidas de cada uno de los términos.

Autores como Myles mencionan que el tener una "lista" general de cualidades no son útiles en la medida en que no tienen en cuenta que los requisitos del trabajo administrativo son diferentes.

Afirmaciones como estas podemos enfrentar muchas, por ello es necesario hacer hincapié en que un grupo de personas como el nivel



gerencial poseen un conjunto de habilidades comunes al mismo. Si bien es cierto que dentro de una organización existen diversos puestos a nivel ejecutivo y que cada uno de ellos tiene una diferente función, también es cierto que este cúmulo de habilidades habrá de manejarse en proporción a las tareas que deberán de realizarse en cada puesto específico, es decir, a ese nivel deben poseerse varias habilidades, la cantidad de ellas dependen de que tanto se involucren en una labor específica.

La determinación de la calidad de la habilidad que debería poseer un ejecutivo dependen del análisis del puesto que se tenga de cada uno de los mismos (específicamente a estos niveles).

Se afirma entonces que deben poseer las mismas habilidades para realizar trabajos diferentes, por lo tanto de la información anteriormente mencionada se puede decir que los objetivos inicialmente planteados se cumplieron porque:

- A).-Se logro enriquecer el conocimiento relacionado con el tema de las habilidades de los ejecutivos
- B).-En un futuro se espera que este trabajo sea de utilidad a los psicólogos que se desenvuelven en el área laboral ya que se incluye en los anexos una descripción de las pruebas sugeridas, mismas que proporcionarán la información necesaria para medir las habilidades requeridas en los niveles que ejercen el mando ; de las que conforman el perfil pueden ser medidas con estos instrumentos.

Una limitación que enfrenta este trabajo fue la de carecer de investigaciones que hubiesen podido enriquecer el tema de estudio.

Dentro de las recomendaciones se sugiere retomar el mismo en lo futuro para enriquecerlo.

**ANEXOS**

En este apartado se hará mención de algunos instrumentos sugeridos para la medición de las habilidades del nivel gerencial

**1.-TENDENCIAS GERENCIALES DE COMPORTAMIENTO****CLEAVER**

**AUTOR:** J.P. Cleaver

**DESCRIPCION DEL TEST**

El Cleaver se eligió porque es una prueba de la que fácilmente se puede obtener información del personal a alto nivel, de hecho su elaboración fue con la intención de explotar la compatibilidad del empleo con el empleado y de alguna manera observar las tendencias gerenciales del comportamiento 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 hacerlo conscientemente y de forma predecible. Apego con estándares de exactitud para evitar error, problemas o peligro.

A continuación se hace una breve descripción de la prueba

La técnica de Cleaver esta constituida por 3 instrumentos: 1) Formato curriculum (carrer Planner) para la planeacion de vida y carrera; 2) Descripción del punto HF en términos de los factores humanos (human factor subdescripción); 3) Autodescripción (self-descripción) de rasgos de personalidad, las dos últimas miden cuatro factores:

**D dominio**

Con puntajes D altos podemos describir al sujeto competitivo, va a

ser aquella persona que actúe mejor teniendo autoridad y respeto. Su trato con personas tiende a ser directo y positivo. Es autosuficiente, puede valerse de los demás para obtener sus metas, en ocasiones se mostrara autoritario.

#### I influencia

Son gentes que se caracterizan por ser optimistas, confiadas y superficiales, en ocasiones pueden carecer de la constancia en cuanto a sus actividades se refiere.

#### S constancia

Es controlado, no expresa nunca su mal humor, son sujetos posesivos, por lo que pueden no tener problemas con el llegar a desarrollar lazos fuertes con su grupo de trabajo, no tendran problemas para adaptarse al trabajo rutinario.

#### C apago

Usualmente son personas pacíficas, facilmente puede adaptarse y son fieles.

Por lo que respecta a su habilidad para tomar desiciones ésta en ocasiones puede llegar a ser lenta, son personas con mucho tacto, suele ser diplomático, tienden a llevar una vida ordenada.

Evaden situaciones que consideran poco favorables.

Por lo que respecta al Human Factor 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 halla 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 5.-muy alto.

La descripción se realiza en base a cuatro 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. (ver figura A) La autodescripción es un instrumento que consta de 24 grupos de palabras, cada una de estas formada por cuatro palabras descriptivas. Al examinado se le pide lea con atención los grupos de palabras y de cada uno de ellos seleccione aquella que más lo describa; así como también escoga la que menos lo describa.

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 D empuje I influencia S constancia y C apego descritos con anterioridad (ver figura B).

#### **APLICACION DE LA PRUEBA**

Aun cuando la aplicación del Cleaver es sencilla, es de suma importancia lograr que su manejo sea correcto en todos sus detalles, se debe aplicar por una persona que conozca la prueba

#### **INSTRUCCIONES**

Se da la consigna a los sujetos (después de solicitar datos personales y fecha).

"Las palabras descriptivas se encuentran agrupadas en series de

cuatro, examine las palabras de cada serie, ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describa ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa.

Asegurarse de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

#### CALIFICACION

Se utilizan las cuatro plantillas correspondientes a las características D I S C (ver figura). Se suman todas las X bajo M para D y se anota el total en el recuadro correspondiente. Luego se suman todas las X bajo L de igual forma, reste L de M para obtener el total, seguir el mismo procedimiento para I S C (ver figura C)., Se pasan los puntajes a la gráfica (ver figura) para obtener el perfil e interpretar (esto se hará en base a la combinación que de cada sujeto se obtengan (ver figura D).

A continuación se presentan la prueba, Human factor , hoja de autodescripción, perfil y plantillas de calificación.

FIGURA A "HUMAN FACTOR"

*Human Factor*  
JOB DESCRIPTION

TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
OCUPANTE \_\_\_\_\_  
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO \_\_\_\_\_  
DIRECCION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
ELABORADO \_\_\_\_\_

Estimé cada de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la obtención 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

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| →     | Concentración en trabajo de detalle.  | ←     | Habilidad para resolver conflictos humanos.                               |
| _____ | Habilidad para tomar decisiones inmediatas de las tareas bajo su responsabilidad. | _____ | Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.                     |
| _____ | Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina.                | _____ | Atención y observación en trabajo repetitivo.                             |
| _____ | Habilidad para organizar diferentes tipos de gente.                               | _____ | Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios dentro al trabajo. |
| _____ | Necesidad de ser diplomático y cooperativo.                                       | _____ | Se desanima al recibir rines.   |
| _____ | Capacidad para actuar sin presiones.  | _____ | Poder motivacional para hacer que la gente actúe.                         |
| _____ | Originalidad para generar nuevas ideas.   | _____ | Habilidad para superar objeciones.  |
| _____ | Habilidad para iniciar relaciones con extraños.                                   | _____ | Voluntad para planear a futuro en gran escala.                            |
| _____ | Capacidad de seguir un patrón de trabajo establecido.                             | _____ | Habilidad para persuadir a otros hacia otro punto de vista.               |
| _____ | Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.                                 | _____ | Distancia en la toma de decisiones que pueden tener precedencia.          |
| _____ | Seguridad y Dominio del idioma para expresarse con fluidez.                       | _____ | Poderencia para seguir instrucciones detalladas.                          |
| _____ | Capacidad de seguir un sistema a lo perfección.                                   | _____ | Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual.                  |

	B	2	3	4	5
D					
I					
E					
C					



© Copyright 1988 1975, J. P. Claver Co., Inc.  
Telefonos © 1975 Doregon Publishers



2766-66

FIGURA B "AUTODESCRIPCION"

SELF DESCRIPTION		NOMBRE: _____		PUESTO: _____		
		FECHA: _____		DIRECCION: _____		
<p>Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Marque las palabras de cada serie, para que usted se sienta más cómodo en describirse. En cada serie marque lo que describe, por lo que más le calza. La serie A, B, C o D, puede ser más de una. Marque la descripción que mejor se ajuste a usted. Marque una sola palabra de cada serie. Marque una sola palabra de cada serie.</p>						
	M	L	M	L	M	L
PERSONIVO	___	FRUICA DE VOLUNTAD	___	ORDENANTE	___	ACTIVO
GENIAL	___	MEJOR AVISADO	___	ORGANIZADO	___	RECEPTIVO
AVILDE	___	COMPLACENTE	___	INCOMPTABLE	___	CORDIAL
OFICIAL	___	AMIGABLE	___	PROFESOR	___	MODERADO
GRUPO	___	CONFIANO	___	RESERVADO	___	EMBAJANTE
ALUN DE LA FIESTA	___	ORGANIZADO	___	EMBAJANTE	___	EXTERO
CONFIANO	___	EMBAJANTE	___	OPTIMISTA	___	VIDUOSO
TOROSO	___	AFFIRMATIVO	___	SERVICIAL	___	SOCIAL
COMABLE	___	ECUANTE	___	VALIENTE	___	PARLANTE
TENOSO DE VINO	___	PRECISO	___	IMPEDIDO	___	CONTROLADO
TORO	___	MEMOSO	___	SERVO	___	CONVENTIONAL
DESCRIBO	___	JURIAL	___	TIRNO	___	RECIPIO
CARILLO	___	DISCIPLINADO	___	AMABLE	___	CONFINO
DESCRIBO	___	ORGANIZADO	___	RESERVADO	___	EXTERO
COMPLACENTE	___	AMIGABLE	___	INDIFERENTE	___	FRUO
ORGANIZADO	___	PERSISTENTE	___	"HANGRE LIBIANO"	___	BUEN COMEDOR
SOCIAL	___	COMPLACENTE	___	AMIGABLE	___	DIPLOMATICO
ATENCIVO	___	ALEGRE	___	PRECIOSO	___	AVILDE
LEGAL	___	CONFINADO	___	CONFIANZA EN SI MISMO	___	DESCRIBO
EMBAJANTE	___	ORGANIZADO	___	RESERVADO PARA HABLAR	___	SATISFECHO
RESERVADO	___	ASUMIBLE	___	CONFIANO	___	EMBAJANTE
DESCRIBO	___	ORGANIZADO	___	CONFIANO	___	POPULAR
COMPLACENTE	___	DESCRIBO	___	PRECISO	___	BUEN VECINO
ENTUSIASTA	___	CARACTER FRUO	___	POSITIVO	___	DEVIADO

	D	I	B	C
M				
L				
TOTAL				



FIGURA C "HOJA DE PERFIL"

# Management and Motivation Guide

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Compañía \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

HF					T					X					M					E				
99					99					99					99					99				
95					95					95					95					95				
90					90					90					90					90				
85					85					85					85					85				
80					80					80					80					80				
75					75					75					75					75				
70					70					70					70					70				
65					65					65					65					65				
60					60					60					60					60				
55					55					55					55					55				
50					50					50					50					50				
45					45					45					45					45				
40					40					40					40					40				
35					35					35					35					35				
30					30					30					30					30				
25					25					25					25					25				
20					20					20					20					20				
15					15					15					15					15				
10					10					10					10					10				
5					5					5					5					5				
1					1					1					1					1				



© Copyright 1982, 1979, J.P. Cleaver  
 Trademark © 1979 Director's Publications

**J.P. Cleaver Company**  
 Organization and Management  
 BOSTON, MASS 02108



101-100

FIGURA D "PLANTILLAS DE CALIFICACION"

SELF DESCRIPTION		PLANTILLA PARA CALIFICACION DEL FACTOR "C"			
		M	L	M	L
PERSONALISMO	<input type="checkbox"/>	FRUENDA DE VOLUNTAD	<input type="checkbox"/>	RESISTENTE	<input type="checkbox"/>
EDIFIC	<input type="checkbox"/>	NOVIA ASISTIA	<input type="checkbox"/>	QUIRILLADO	<input type="checkbox"/>
NOVILE	<input type="checkbox"/>	CONVICIENCIA	<input type="checkbox"/>	INCOMUNICABLE	<input type="checkbox"/>
ORIGINAL	<input type="checkbox"/>	AMIGOS	<input type="checkbox"/>	JUVENIL	<input type="checkbox"/>
AGRESIVO	<input type="checkbox"/>	CONTINIO	<input type="checkbox"/>	RESISTIVO	<input type="checkbox"/>
SIEM DE LA FIESTA	<input type="checkbox"/>	SIMULACION	<input type="checkbox"/>	EXPERIENCIA	<input type="checkbox"/>
COMOSIO	<input type="checkbox"/>	TOLERANTE	<input type="checkbox"/>	OPINATA	<input type="checkbox"/>
IDEALOSO	<input type="checkbox"/>	AFIRMATIVO	<input type="checkbox"/>	SEMICAL	<input type="checkbox"/>
AGRAPABLE	<input type="checkbox"/>	DOMINANTE	<input type="checkbox"/>	VALIENTE	<input type="checkbox"/>
IDEALOSO DE BIAS	<input type="checkbox"/>	PRECISO	<input type="checkbox"/>	IMPULSIVO	<input type="checkbox"/>
INDIS	<input type="checkbox"/>	NOVIOSO	<input type="checkbox"/>	SERVO	<input type="checkbox"/>
ATRACTIVO	<input type="checkbox"/>	JUVIAL	<input type="checkbox"/>	SINJO	<input type="checkbox"/>
CASTELOS	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>	AMPIABLE	<input type="checkbox"/>
ETERMINADO	<input type="checkbox"/>	COEROSO	<input type="checkbox"/>	DISPUTADO	<input type="checkbox"/>
COMVICIENCIA	<input type="checkbox"/>	AMIGOS	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
EMOCION	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>	"SANGRE LIVIANA"	<input type="checkbox"/>
NOVIL	<input type="checkbox"/>	COMPTIVO	<input type="checkbox"/>	AMIGOS	<input type="checkbox"/>
ATREVIDO	<input type="checkbox"/>	ALFOS	<input type="checkbox"/>	NOVILE	<input type="checkbox"/>
LEAL	<input type="checkbox"/>	COMPLICADO	<input type="checkbox"/>	COMPARA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>
ENCANTADOR	<input type="checkbox"/>	AMOROSO	<input type="checkbox"/>	RESERVADO PARA MIEMBROS	<input type="checkbox"/>
DISPUESTO	<input type="checkbox"/>	AMPIABLE	<input type="checkbox"/>	CONFORME	<input type="checkbox"/>
DESIDO	<input type="checkbox"/>	NOVIOSO	<input type="checkbox"/>	CONFORME	<input type="checkbox"/>
CONVICIENCIA	<input type="checkbox"/>	AMIGOS	<input type="checkbox"/>	PACIFICO	<input type="checkbox"/>
IMPULSIVO	<input type="checkbox"/>	CARACTER FIRME	<input type="checkbox"/>	POSITIVO	<input type="checkbox"/>

	D	I	B	C
IN				
EL				
TOTAL				

## SELF DESCRIPTION

## PLANTILLA PARA CALIFICACION DEL FACTOR "D"

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERVASIVO			FUERZA DE VOLUNTAD	<input type="checkbox"/>		ORGANIZADO				INDEFINIDO	<input type="checkbox"/>
SECRETO			MENTE ABIERTA	<input type="checkbox"/>		INDEFINIDO				RECEPTIVO	<input type="checkbox"/>
RESERVADO			COMPLICADO	<input type="checkbox"/>		INCOMPLETAMENTE	<input type="checkbox"/>			CREDUL	<input type="checkbox"/>
ORIGINAL		<input type="checkbox"/>	MEANSO			JURISTICO				ROMANESCO	<input type="checkbox"/>
ORGANIZADO	<input type="checkbox"/>		CONTADO			DESEMPUJADO				INTELIGENTE	<input type="checkbox"/>
ALAN DE LA FERIA			STIMULADOR			DEPENDIENTE	<input type="checkbox"/>			DIETA	<input type="checkbox"/>
COMUNDO			TOLEANTE			OPTIMISTA				VIOLOSO	<input type="checkbox"/>
TECNICO			ALTERNIVO	<input type="checkbox"/>		GENICIAL				SOCIABLE	<input type="checkbox"/>
ADMIRABLE			ECENTRICO			VALIENTE	<input type="checkbox"/>			PARANORMAL	<input type="checkbox"/>
IMPRESO DE SILO			PRECISO			IMPULSIVO				CONTROLADO	<input type="checkbox"/>
EDAS	<input type="checkbox"/>		MEANSO	<input type="checkbox"/>		EMISIVO				CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>
ATRACTIVO			JURIAL			TIETRO				DECLINIVO	<input type="checkbox"/>
CARTELOSO			DISCIPLINADO			AMPIABLE				ORGANIZADO	<input type="checkbox"/>
DETERMINADO	<input type="checkbox"/>		GOBIERNO			DISFUNDADO	<input type="checkbox"/>			EXACTO	<input type="checkbox"/>
COMUNICATIVO			AMIGABLE			INDIFERENTE				FANCO	<input type="checkbox"/>
ROMANESCO			PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>		"SANGRE LIBIANO"				BIEN COMPARTIDO	<input type="checkbox"/>
DOCIL			COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>		AMIGABLE	<input type="checkbox"/>			DIPLOMATICO	<input type="checkbox"/>
ORGANIZADO	<input type="checkbox"/>		ALICHO			PACIENTE				OTRO	<input type="checkbox"/>
LEAL			COMPLICADO			CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>			EXFANADO	<input type="checkbox"/>
INCOMUNICATIVO			AMIGABLE			RESERVA PLEN BARBAR				SATISFECHO	<input type="checkbox"/>
DISCRETIVO			AMIGABLE			CONTINENTE				EMITIVO	<input type="checkbox"/>
DESIDUO			ORGANIZADO			CONTINENTE				POPULAR	<input type="checkbox"/>
CONSCIENTE			ORGANIZADO			PACIFICO				BIEN DECLIN	<input type="checkbox"/>
DISCRETIVO	<input type="checkbox"/>		CARACTER FINCO	<input type="checkbox"/>		ORGANIZADO	<input type="checkbox"/>			DEBIDO	<input type="checkbox"/>

	D	I	S	C
M				
L				
TOTAL				

## SELF DESCRIPTION

## PLANTILLA PARA CALIFICACION DEL FACTOR "E"

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSONIVO	<input type="checkbox"/>		PEQUEÑO DE PALANCA			QUISQUILO			MEZCLADO		
QUIETIL			NEVEJA ASISTIDA			QUISQUILLADO			RECEPTIVO		
QUIETIL			COMPLICACIONE			INCOMUNICABLE			CONICIAL	<input type="checkbox"/>	
QUIETIL			AMOROSO	<input type="checkbox"/>		QUISQUIL		<input type="checkbox"/>	QUISQUILADO		
AGRESIVO			COMPLAZO	<input type="checkbox"/>		RESPIRADO			INDOLENTE		
ALMA DE LA FORTUNA	<input type="checkbox"/>		SIMPATIZADOR			EXPROPIADO			ESTERIL		
COMODINO			TOLERANTE			OPINISTA		<input type="checkbox"/>	QUISQUILADO		
TENDOSO			OPORTUNO			GENICIAL			SOCIAL	<input type="checkbox"/>	
ORGANIZABLE			SCHAMPE			VALIENTE			PALANCA	<input type="checkbox"/>	
TENDOSO DE DIBO			FRESCO			INFLAMADO		<input type="checkbox"/>	CONVICIONADO		
TENDOSO			HEMOSO			OPILADO			CONVICIONADO		
ATRACTIVO	<input type="checkbox"/>		JOTAL		<input type="checkbox"/>	TIRADO			RECIENDO		
CARIZOSO			DISCIPLINADO			AMPIABLE			CONVICIONADO		
PREOCUPADO			QUISQUILADO			DISPENSADO			ESTERIL		
CONVICIONADO	<input type="checkbox"/>		AMOROSO		<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE			FRANCO		
AMOROSO			PERDIZOSO			"SANGRE LIVIANA"		<input type="checkbox"/>	BIEN COMPLETADO	<input type="checkbox"/>	
PAZIL			COMPLICADO			AMOROSO		<input type="checkbox"/>	BIPOLAR		
ATENDIDO			ALICADO		<input type="checkbox"/>	PAZIL			GENE		
LEAL			CONVICIONADO			CONVICIONADO EN EL MUNDO			RECIENDO	<input type="checkbox"/>	
EXCITADO	<input type="checkbox"/>		AMOROSO			RESERVADO PARA PALANCA			SATISFACIDO		
DISCRETO			AMOROSO	<input type="checkbox"/>		CONVICIONADO			INDIFERENTE		
RESERVADO			CONVICIONADO			CONVICIONADO		<input type="checkbox"/>	POPULAR	<input type="checkbox"/>	
CONVICIONADO			RESERVADO			PAZIL			BIEN RECIENDO		
DISCRETO			CONVICIONADO			PAZIL			BIEN RECIENDO		

	D	I	B	C
M				
L				
TOTAL				



## 2.-TEST DE LOS COLORES

AUTOR: MAX LUSCHER

### DESCRIPCION DE TEST

A pesar de que el hombre siempre ha estado rodeado de colores que han ejercido influencia sobre él desde tiempo inmemorial, solo hace relativamente poco tiempo que se han podido producir y usar los colores con la libertad que se hace en nuestros días.

El uso cada vez mayor de los colores y la competencia siempre en aumento entre los productores que intentando incrementar sus ventas han llevado a un gran desarrollo de la psicología de los colores. Los colores de la naturaleza tienen una gran influencia sobre el hombre y esta influencia se relaciona íntimamente con su constitución física y psicológica.

Existe una significación de los colores, aún desde la antigüedad. Se han llevado a cabo numerosos experimentos en los que se pretendía determinar qué efectos fisiológicos provocaban los mismos en los sujetos experimentales, cuando la elección de los colores se debe hacer, como en este test, sin mezclar otros aspectos, la preferencia personal predomina sobre el juicio estético. Por esta razón, al administrar este test es aconsejable indicar al examinado que deben elegir los colores sólo por sí mismos, prescindiendo de juicios valorativos sobre su idoneidad para un auto, por ejemplo. En el test "completo" de los colores hay siete series diferentes que contienen un total de 73 placas coloreadas, con 25 tonos y matices; se necesita hacer 43 elecciones.

Esta prueba sólo incluye una de las siete series: la de los 8

colores.

A pesar de no ser tan revelador como el test completo, señala los aspectos claves de la personalidad y las zonas donde existe tensión psicológica y fisiológica.

El test ha demostrado ser de utilidad en diversas áreas:

- Medicina.
- Educación.
- Religión.
- Etiología.
- Psicología.
- Gerontología.
- Asesoramiento matrimonial.
- Orientación vocacional.
- Selección de personal.
- Promociones de personal.
- Anticipa salidas de personal.

A continuación se hace mención de los colores y su significación  
LOS COLORES BASICOS Y LOS AUXILIARES.

Las claves de los ocho colores.

En la tabla de los ocho colores, estos se designan con números para facilitar su empleo, y se recomienda a cualquier persona que utilice este test con frecuencia, que se familiarice con estos números:

1.-azul (oscuro)

- 2.-Verde (azulado) los cuatro COLORES BASICOS:  
 3.-Rojo (anaranjado) los "primarios psicológicos"  
 4.-Amarillo (claro)  
 5.-Violeta  
 6.-Marron Los cuatro  
 7.-Negro COLORES AUXILIARES  
 8.-Gris (neutro)  
 (ver figura E)

#### CATEGORIAS DE LOS CUATRO COLORES

Los cuatro colores básicos (azul, verde, rojo y amarillo) tienen una importancia especial y significan lo siguiente:

- 1.- Azul representa Profundidad de sentimiento  
 y es Concéntrico  
 Pasivo  
 Asociativo  
 Heterónomo  
 Sensible  
 Perceptivo  
 Unificador

Sus aspectos afectivos son:

Tranquilidad  
 Satisfacción  
 Ternura  
 Amor y afecto

- 2.-Verde representa Constancia de voluntad  
 y es Concéntrico



**Pasivo**  
**Defensivo**  
**Autónomo**  
**Cauteloso**  
**Poseivo**  
**Inmutable**

**Sus aspectos afectivos son:**

**Persistencia**  
**Autoafirmación**  
**Obstinación**  
**Autoestima**

**3.-Rojo representa**  
**y es**

**Fuerza de voluntad**  
**Excéntrico**  
**Activo**  
**Ofensor-agresivo**  
**Autónomo**  
**Locomotor**  
**Competitivo**  
**Eficiente**

**sus aspectos afectivos son:**

**Apetencia**  
**Excitabilidad**  
**Autoridad**  
**Sexualidad**

**4.-Amarillo representa**  
**y es**

**Espontaneidad**  
**Exéntrico**

Activo  
 Planificador  
 Hetéronomo  
 Expansivo  
 Ambicioso  
 Inquisitivo

sus aspectos afectivos son:

Variabilidad  
 Expectacion  
 Regocijo

los colores auxiliares, el violeta, el marrón, el negro y el gris, estan en una categoría diferente. El negro y el gris no son colores en absoluto, el negro porque es la negación de todos los colores y el gris del test porque es exactamente neutro y sin color, los dos son pues acromaticos.

La preferencia por los colores acromaticos, el negro o el gris puede entenderse como una actitud negativa hacia la vida.

El marrón y el violeta son colores que representan características que el sujeto normalmente ubicara en el área funcional indiferente del test e incluso las rechazaría. Pero con frecuencia, se las exagera y entonces se ubican hacia el principio de la hilera con detrimento de alguno de los colores básicos.

La persona a la cual se le administra el test selecciona los colores por orden de preferencia decreciente. lo. el color que le gusta más cuando se observa la posición de un color en una fila se

puede determinar que "funcion" cumple, ya que la actitud subjetiva hacia los diferentes colores va de la mayor a la menor afinidad con ellas.

#### INSTRUCCIONES

- Extraer las 8 tarjetas de colores
- Mezclar las tarjetas y colocarlas en un semicírculo frente al sujeto, con el color hacia arriba.
- Pedir al sujeto que observe los 8 colores y que determine cuál le gusta más (pedirle que no asocie los colores con experiencias pasadas)
- Se le pide la tarjeta que haya seleccionado, colocando el color hacia abajo
- pedir que observe los restantes, elegir de entre las que quedan el que más le guste, así sucesivamente hasta tener nuevamente las 8 tarjetas.
- Se anota el número que corresponda a cada tarjeta .
- Se recogen las 8 tarjetas, se mezclan nuevamente y se repite la operación.
- Se le pide al sujeto no repetir la secuencia de colores anterior

#### CALIFICACION

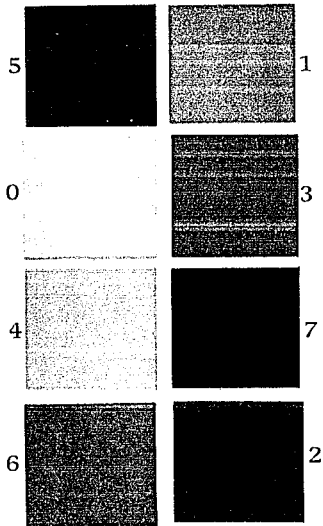
- 1.-Se establecen las posiciones.
- 2.-Se indican movimiento más o menos.
- 3.-Se efectua la descripción genérica gradual.
- 4.-Localizar y marcar colores laborales.
- 5.-Se realiza el reporte sintético (primeras cuatro posiciones).

- 6.-Reporte sintético (últimas cuatro posiciones).
- 7.-Circular parejas con signos.
- 8.-Se marcan parejas.
- 9.-Se marcan parejas con funciones diferentes.
- 10.-Se indican ansiedades.
- 11.-Se indican compensaciones.
- 12.-Se define el pronóstico.
- 13.-Se obtienen parejas.
- 14.-Elaboración del reporte. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> LUSCHER, MAX. EL TEST DE LOS COLORES. Edit. Paidós, Mexico  
pp. 1-65

FIGURA E "LOS OCHO COLORES DE LUSHER"



**3.-WAIS****AUTOR: WECHSLER BELLEVUE****DESCRIPCION DE TEST**

El wais se eligió de entre las pruebas de inteligencia, porque nos brinda la posibilidad de obtener el coeficiente intelectual (CI), así como el echo de conocer las capacidades intelectuales del empleado.

La primera forma de las escalas wechsler, conocida como 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 test de inteligencia de que se disponía hasta entonces se habían destinado principalmente a los escolares y mas tarde se adaptan a los adultos, añadiendo elementos mas difíciles de la misma clase.

Para corregir esto, se creo la esala original wechsler Bellevue.

El Wechsler Adult Intelligence Scale (Escala de Inteligencia para Adultos Wechsler, WAIS), ahora la ha suplantado, la escala inicial tenia algunas deficiencias tecnicas particularmente en lo que respecta al tamaño y a la representatividad de la muestra normativa y la fiabilidad de los subtest, que en parte se han corregido en forma actual.

El WAIS es una prueba de inteligencia organizada en once grupos homogeneos de pruebas denominadas subtest, 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.

#### ESCALA VERRAL

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 académico. 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 que se siguen ciertas practicas y el significado de proverbios entre otros. Evalua el juicio lógico y convencional del sujeto, su sentido practico, 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 se han de resolver sin usar papel y lápiz. Mide la concentración del sujeto es decir su atención voluntaria a un estímulo y su capacidad para traducir y resolver problemas verbales por medio de operaciones aritméticas.

4.-Semejanzas. Mide la formación de conceptos, el hecho de buscar

la semejanza entre dos cosas representa una búsqueda de la abstracción o generalización conceptual 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 evalúa 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 a 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 académicos y de formación de conceptos de 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 ésta clave delante de él, el sujeto tiene minuto y medio para llenar tantos símbolos como pueba bajo los números en la hoja de respuesta. Es un test de coordinación visomotora en la 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 realizar tareas imitativas.



8.-Figuras Incompletas. Tiene 21 tarjetas con pinturas, a cada una de ellas le falta una parte, el sujeto debe decir cual 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 contra los patrones internalizados.

9.-Diseño de cubos. Son cubos que tienen los lados sólo 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 especiales.

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 que 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.

(ver figura F)

FIGURA F

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

MPI  
21-61

**WAIS**  
Español

BOJA DE ANTIAGUONES

Fecha de Presentación: \_\_\_\_\_  
 Lugar de Presentación: \_\_\_\_\_  
 Autor: \_\_\_\_\_  
 Título: \_\_\_\_\_

MAYORES FUNCIONES EQUIVALENTES									
Función	Nomenclatura								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Función en el momento: \_\_\_\_\_  
 Función de sustitución: \_\_\_\_\_  
 Función de base: \_\_\_\_\_

1. EMBROIDERER	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Embroiderer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3. Tailor	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4. Dressmaker	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5. Seamstress	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
6. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
7. Dressmaker	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
8. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
9. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
10. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
11. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
12. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
13. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
14. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
15. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
16. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
17. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
18. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
19. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
20. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30

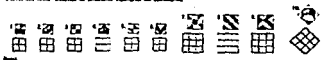
1. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
6. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
7. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
8. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
9. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
10. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	30
11. Sewer	211	22	23	24	25	26	27	28	29	

	Age Year	0 123456789
1	One	
2	Two	
3	Three	
4	Four	
5	Five	
6	Six	
7	Seven	
8	Eight	
9	Nine	
10	Ten	
11	Eleven	
12	Twelve	
13	Thirteen	
14	Fourteen	
15	Fifteen	
16	Sixteen	
17	Seventeen	
18	Eighteen	
19	Nineteen	
20	Twenty	
21	Twenty-one	
22	Twenty-two	
23	Twenty-three	
24	Twenty-four	
25	Twenty-five	

Write again in the squares the numbers you see inside each of the big squares. In each big square you will find a number.

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12

Write the numbers in the squares according to the numbers.



Write the numbers in the squares according to the numbers. In each big square you will find a number.





Existen más instrumentos, sin embargo se hace mención de estos por representar las ventajas de fácil aplicación, entendimiento y de no significar una amenaza para el que las ejecute.

## BIBLIOGRAFIA

ACOSTA, GONZALEZ MA. ELISA. "Programas de desarrollo individual para directivos" Tesis. U.N.A.M., México 1984.

AESSLER, GARY. Organización y Administración Ed. Prentice Hall Inc., Madrid España 1979 pp. 19

ALBERS, H. HENRY. "Principio de organización y dirección" Ed. Limusa. México, 1984. pp. 630

BELLOWS, ROGER M. "Psicología del personal en la industria y los negocios" Ed. Diana. México, 1975. pp

BLOCK, ALBERTO Et. Al. "Desarrollo de las capacidades administrativas" Ed. Trillas, México, 1984. pp.

BONIME, Y VILLANUEVA MIGUEL. "Estrategia Organizacional para determinar estrategias necesidades de desarrollo". Tesis U.N.A.M., México, 1983. pp.

CARRANZA, ALONSO CECILIA. "Perfiles fisiológicos de puestos de mando en la organización del trabajo". Tesis. U.N.A.M., México, 1981. pp. 11-12

CASANOVA, FRANCISCO. El jefe y su tarea Edit. Limusa. Barcelona, 1976

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. "Como dirigir?"  
Ed. Centro Nacional de Productividad. Mexico 1976. pp.

CORNEJO MIGUEL ANGEL. "Alto Nivel" Ed. Zuma México, 1992. pp 33-50

CHIAVENATO, IDALBERTO. "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc. Graw Hill. México, 1989. pp. 45

DE ANZIEU, JOSE M. "Las funciones directivas".  
Ed. Labor, S.A. España, 1978. pp. 13,31-46,49

GEORGE, S. CLAUDE. "Historia del pensamiento administrativo" Ed.  
Pretinice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1974. pp. 36-40

GUZMAN, VALDIVIA ISSAC. "La ciencia de la administración"  
Ed. Limusa, México, 1978. pp.

HICKS, H. ALBERT. "Administración de organización desde el punto de  
vista de sistemas y recursos humanos". Ed. Continental, S.A.,  
España. pp. 240-241

JIMENEZ, CASTRO WILBURG. "Introducción a la Teoría Administrativa".  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1978. pp

LLANO, CIENFUENTES CARLOS "Análisis de la acción directiva". Ed.

Limusa. México, 1979.

LUNDGREN, EARL F. "Dirección organizativa".

Ed. Logos consorcios, S.A. México, 1974. pp. 368

PEÑA BAZAN "Dirección de personal". Edit. Hispano-europea S.A.

Barcelona España pp 49.

REDDIN, WILLIAM. "Efectividad gerencial"

Tr. Edith Deutsch de Chopiro. México. Ed. Diana, 1974. pp.

REYES, PONCE AGUSTIN. "Administración de empresas".

Ed. Limusa, México, 1980. pp.

RIOS, SZALAY Y PANIAGUA ADUNA. "Orígenes y perspectivas de la  
administración". Ed. Trillas, México, 1982. pp.

SANCHEZ SEGURA ROSALBA PATRICIA. "Estudio descriptivo de las  
habilidades y/o características del ejecutivo bancario en la zona  
metropolitana". Tesis. U.N.A.M., México, 1989. pp.

SHOERY ALBERS "Principios de la organización y dirección". Edit.

Limusa-Willy, México, 1971.



STRAUSS, LEONARD GEORGE. "Los problemas humanos de la dirección".  
Ed. Herrero Hermanos Sucesores S.A., México D.F., 1989. pp

TESTA, G. "Organización y dirección de personal".  
Ediciones Deusto. Barranca, 14 Bilbao. 1973 pp.

VILLA, TABOADA MA. ADRIANA. "Modelo de desarrollo de habilidades de  
liderazgo efectivo". Tésina U.N.A.M., México, 1989. pp.