



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EL PERFIL DEL GERENTE A TRAVES DE
LA TECNICA CLEAVER**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

Javier Vega Rugerio

DIRECTOR: LIC. MA. LORETO PONCE HEREDIA
ASESOR ESTADISTICO: LIC. RAUL TENORIO RAMIREZ

MEXICO, D. F.

1993

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

Justificación.....	1
Introducción.....	2
CAPITULO I INTEGRACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS.....	6
I.1 Antecedentes.....	6
I.2 Las Diferencias Individuales.....	11
I.3 Elaboración del Perfil.....	14
I.4 Evaluación Psicológica.....	19
I.5 Integración de Baterias Psicológicas.....	20
I.6 Clasificación de los Tests.....	22
 CAPITULO II TECNICAS DE EVALUACION PARA EJECUTIVOS.....	 25
II.1 Centros de Evaluación (Assessment Center).....	25
II.2 Sistema de Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP).....	35
II.3 Sistema de Perfil Personal (Versión Computarizada).....	41
II.4 Selección Acertada.....	46
 CAPITULO III ¿QUE ES UN GERENTE?.....	 53
III.1 Naturaleza de la Gerencia.....	53
III.2 ¿Que características debe tener un Gerente?.....	57
III.2.1 Concepto de la Organización.....	57
III.2.2 Concepto de Asesores de Empresas.....	66
III.2.3 Revisión Bibliográfica.....	70
III.3 El Grid Gerencial.....	73
III.4 Algunas definiciones de Gerencias.....	77
 CAPITULO IV LA TECNICA CLEAVER.....	 82
IV.1 Descripción Propia: Su propósito.....	82
IV.1.1 Raciocinio Teórico.....	84

IV.1.2	Desarrollo de la propia descripción.....	88
IV.2	Confiabilidad.....	94
IV.3	Estudios de Validez.....	99
IV.4	Limitaciones del Instrumento.....	107
IV.5	Usos sugeridos para la Descripción Propia.....	109
IV.7	El Sistema Cleaver.....	111
IV.7.1	Significado.....	111
IV.7.2	Validez.....	111
IV.7.3	Enfoques y Alcances.....	112
IV.7.4	La Técnica Cleaver y su Fundamento Teórico.....	114
IV.7.5	Los 13 factores críticos de puestos.....	114
IV.7.6	Factores Cleaver.....	122
IV.8	Administración e Interpretación de Resultados.....	132
IV.8.1	Criterios y Formas de Aplicación.....	132
IV.8.2	Formas de Calificación.....	133
CAPITULO V ANALISIS DE RESULTADOS.....		136
V.1	Metodología.....	136
V.2	Interpretación de los Resultados obtenidos.....	139
V.3	Perfil Obtenido.....	148
V.4	Limitaciones y Sugerencias.....	150
V.5	Correlación con otras pruebas.....	151
GLOSARIO DE TERMINOS.....		152
BIBLIOGRAFIA.....		155

JUSTIFICACION

En la actualidad las compañías modernas se han preocupado por contar con herramientas diseñadas para las organizaciones, que midan el comportamiento del empleo, y que nos permiten saber que dimensiones o requerimientos se necesitan para el puesto y también que midan el comportamiento de las personas, para saber la compatibilidad que existe entre el puesto y la persona.

La experiencia en el campo de las organizaciones, ha permitido utilizar la técnica Cleaver para esta finalidad ya que esta diseñada para la industria y permite hacer esas evaluaciones de una manera objetiva, diseñada con el propósito de preveer, medir, diagnosticar y de establecer un criterio de empleo.

Es un instrumento no clínico y que se usa solo en las organizaciones.

También se puede decir que las pruebas que se emplean en la mayoría de las empresas son Clínicas, que han sido diseñadas para el diagnóstico de comportamiento anormal, con lo que las evaluaciones se vuelven subjetivas, al hacerse adaptaciones a las organizaciones.

Los psicólogos que las interpretan deben tener mucha experiencia para poder interpretar aquellos factores que se requieren para la industria cuidando que el reporte de las evaluaciones no este viciado con una interpretación clínica.

En la actualidad la única prueba psicológica de personalidad en México diseñada para la industria es el FIGS (Prueba de Frases Incompletas Grados-Sanchez), y adaptada por el Lic. Raul Tenorio Ramirez.

INTRODUCCION

En la actualidad los cambios que se vienen suscitando en la industria, han provocado que las organizaciones se vuelvan más competitivas y productivas. Esto como resultado de las nuevas políticas comerciales y los tratados con otros países, propiamente con el tratado de libre comercio, se presentan empresas que por su magnitud e imagen provocan que aquellas empresas que no esten preparadas, esten condenadas a desaparecer.

Es cuando la alta dirección se preocupa por los Recursos Humanos y sobre todo por los puestos ejecutivos que son los que determinan las estrategias a seguir, y preocupados por la falta del talento gerencial se ven en la necesidad de recurrir a despachos especializados en la búsqueda de estos talentos con la seguridad de contar con personal eficiente.

Siendo el gerente un de las personas que administra, tanto los Recursos Humanos como materiales y financieros. Es el responsable de cumplir con los objetivos que la organización se ha planteado, de ahí la necesidad de contar con el mejor equipo gerencial que les permita lograr las metas fijadas.

Y que mucho del perfil del gerente es determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones, ya que para su elaboración es muy importante tomar en cuenta las necesidades de la misma. Es decir, conocer los valores, la misión y objetivos. Con el propósito de poder determinar un perfil que permita hacer compatibles, tanto el perfil del puesto, que en este caso nos referimos al del gerente y el perfil de la persona que ocupe ese

puesto. Por lo que nos estaríamos refiriendo a la compatibilidad puesto-persona. Y permitira conocer el estilo gerencial que se requiere para poder desempeñar adecuadamente el cargo.

Naciendo el interés por realizar un trabajo acerca del perfil del gerente a traves de la Técnica Cleaver. Siendo una herramienta que ha sido utilizada en el ámbito laboral con bastante éxito, por los resultados obtenidos y por ser un instrumento diseñado para las organizaciones.

Dada la importancia de poder contar con técnicas que permitan la evaluación objetiva de los gerentes y/o ejecutivos, por lo que se han desarrollado diferentes técnicas de evaluación que permitan obtener más información de los candidatos para seleccionar a los que tengan mayor potencial y por consiguiente sea más efectivo en el puesto requerido. En el capítulo I, se hace una descripción de diferentes técnicas de evaluación para ejecutivos, en las que se contemplan, aquellas que se consideran estan cumpliendo con los requisitos, que permitan resultados óptimos para contar con un equipo gerencial eficiente. Se parte del Assessment Center, que sin duda es pionera en la evaluación de ejecutivos (1949), y que en la actualidad se retoman sus principios para el diseño de nuevos instrumentos.

De los cuales se puede mencionar el MAP (Sistema de Evaluación de Efectividad Gerencial), que nace en los 80s, como resultado de una investigación para identificar los factores que influyen en un ejecutivo, que puedan ser considerados efectivos o no en su labor gerencial.

Otra técnica que en la actualidad esta dando buenos resultados y que como antecedentes tiene al Assessment Center, es la Selección Acertada, que retoma la dimensionalización de los puestos y la complementa, con las tácticas de la Entrevista. Y de esta forma llevar a cabo la Selección.

También tomamos en cuenta otra técnica que como base principal tiene los principios del Cleaver que se basa en los estudios de Marston es el Sistema de Perfil Personal (versión computarizada), y que se da a conocer en México en a principios de 1991, y que esta cobrando mayor auge por lo práctico que resulta su aplicación, calificación e interpretación, ya que sus sistema computarizado realiza todo el proceso de calificación e interpretación, agilizando los resultados.

Es muy importante resaltar que existen otras técnicas y que para el objetivo que se persigue en este trabajo, se consideran solo aquellas que se estan utilizando con mayor frecuencia y efectividad en las organizaciones.

Sin menospreciar aquellas técnicas que por su laboriosidad o tecnicismo no se hayan incluido.

En el capítulo II, intitulado la Integración de Baterías Psicológicas, hacemos una investigación acerca de los antecedentes de la evaluación y selección de personal, que son los antecesores a las técnicas mencionadas en el capítulo anterior. Encontrando que la evaluación a traves de pruebas, es tan antigua y se remonta a la conservación de jovenes en las sociedades primitivas, con pruebas de caracter, como son las de

valentía y autodominio. En la actualidad el uso de las pruebas psicológicas sigue siendo importante en la evaluación de personal.

En el capítulo III, se hace una investigación, para conocer las principales características del Gerente, y sobre todo cuáles se pueden considerar como básicas, para poder cubrir un puesto gerencial, así como describir los diferentes conceptos que existen sobre ¿que es un Gerente?, y saber en que son comunes y en que son divergentes.

Consultando empresas, consultores de gran prestigio profesional y docente y revisión bibliográfica. Con lo que se obtiene la información que requerimos para cubrir el objetivo de este capítulo.

En el capítulo IV, al que consideramos el de mayor importancia y la parte medular del trabajo hacemos una descripción de la Técnica Cleaver, en la que se hace una revisión de los antecedentes, como se diseña para el ámbito laboral, su validez y su confiabilidad, que en trabajos en los que se han apoyado de esta técnica no han podido encontrar para tener mejores argumentos de su efectividad en las organizaciones y que en el presente trabajo se pretende dar a conocer estos datos que son importantes para un mejor conocimiento del instrumento. Con lo que se espera se pueda generar que haya más trabajos al respecto. Finalmente en el capítulo V, Analisis de Resultados, en el que se explica como se realizo la investigación para obtener el perfil del gerente, las limitaciones y sugerencias del instrumento.

CAPITULO I

**EL CONOCIMIENTO NOS CONDUCE A
LUGARES SIN FRONTERAS**

INTEGRACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS

En el siglo XX, desde sus inicios se ha utilizado todo tipo de tests, para la evaluación de la personalidad con su aplicación en la clínica, y la educación. Tomando mayor auge el uso de los tests, se adaptan las pruebas para su aplicación en la industria, por lo que se empiesan a diseñar tests para la industria.

Este es el reto de poder transcribir los factores del puesto a factores psicológicos y en base a ellos diseñar las pruebas y a su vez poder hacer una integración de baterias psicológicas que se puedan aplicar con los resultados que se esperan.

El reto es que un test por si sólo no puede medir todos los factores que se pretenden y que el psicólogo debe tener un amplio repertorio en el uso y conocimiento de las pruebas psicológicas, y herramientas tales como: entrevista, estudio de casos, ejercicios grupales e individuales, con su aplicación en la industria.

ANTECEDENTES

Los orígenes de la psicología se dan dentro de la fisiología, de la cual "se desliga a mediados del siglo XIX". En 1880, y a partir de la psicología diferencial se establece el método de los tests mentales.

Desde entonces y hasta nuestros días, el auxiliar de mayor importancia en la selección lo han constituido las pruebas o "TESTS". La expresión TEST significa en inglés prueba. La palabra

viene del latín *testimonium* y fue introducida en 1890 por el psicólogo americano Catell".

Hofstätter ha descubierto que las pruebas de este tipo son muy antiguas y se remontan a la conservación de jóvenes en las sociedades primitivas. En estos casos se trataba sobre todo de pruebas de carácter en las que se tuvo que demostrar a través de diferentes ejercicios, valentía y autodominio.

En el año de 1905, Alfred Binet y Th. Simon, publican un artículo: "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales", que contenía el primer test mental práctico.

De relevante importancia ha sido el hecho representado por los tests para medir inteligencia en los niños. Estos tests, que se pueden llamar escalas compuestas (porque incluyen pruebas verbales y de ejecución), tienen su origen en la escala de Binet-Simon, de las cuales son correcciones más o menos todas.

De esta escala se consignan como antecedentes de importancia tres como sobresalientes en la fuente original y que a nuestra vez transcribimos como sigue:

La escala de Binet-Simon 1911. Comprende cincuenta y cuatro preguntas heterogéneas, elegidas por su valor como pruebas de desarrollo.

La Revisión Stanford del Binet-Simon (Stanford Revision), publicada por Lewis Terman en la Universidad Stanford en 1917.

La nueva Revisión Stanford (New Stanford Revision), publicada en 1937 por Terman y su colaboradora Mand Merrill.

Regresando al citado 1817, aunque en diferente sentido es de importancia que en ese año "Los Estados Unidos de Norteamérica deciden aplicar tests en forma masiva".

También como dato importante en relación al desarrollo de conceptos de inteligencia que fuerón surgiendo y su relación con los TESTS o pruebas , "En su libro de 1927, Las Habilidades del Hombre, Spearman admitía que era la expresión de la "energía mental". Lo ilustraba con la siguiente explicación: el funcionamiento psíquico se puede considerar producido por un cierto número de máquinas cuya energía está proporcionada por cierta fuente. Tal energía es el g. Todos los índices adquiridos, escribe, armonizar bien con la hipótesis de que el cerebro (o gran parte de éste) actúa en bloque hasta cierto punto, pero también en detalle, en cierta medida.

Entonces los factores específicos se podrían concebir como una multitud de estructuras cerebrales donde podría operar alternativamente dicha energía. Sin rechazar tal punto de vista, Spearman modificó luego levemente su concepto. En un trabajo publicado después de su muerte, admite que el factor g corresponde experimentalmente a una combinación de neogénesis y de abstracción. La neogénesis depende de tres factores, que Spearman enunció bajo forma de tres leyes: 1ª El "poder de introspección" definido así: un hombre tiene más o menos el poder de observar lo que ocurre en su propia mente. No sólo tiene

sensaciones, deseos y conocimientos, sino que además sabe lo que siente, conoce sus deseos y tiene conciencia de sus conocimientos". 2º La "educación de relaciones", definida del siguiente modo: "Cuando un hombre tiene en la mente dos o más ideas, es apto en cierto modo para concebir mentalmente las relaciones esenciales que existen entre ellas". 3º la educación de las correlaciones, que se define así: "Cuando un hombre tiene en la mente una idea y una relación a la vez, es, en cierto grado, apto para concebir la idea inicial en la relación considerada".

El operacionismo, tal como lo había expuesto en 1927 el físico P.W. Bidgman, y tal como lo adoptaron los representantes de la escuela psicológica americana más reciente: Tolman, Skinner y Hull, ya había sido formulada en una observación atribuida entre otros a Binet: "La inteligencia es lo que mide mi test".

Históricamente los primeros tests mentales se habían construido como método de investigación en Psicología Diferencial, pero, si bien los tests mentales tienen un papel preponderante en todos los dominios de la psicología aplicada, no se debe minimizar su participación en el desarrollo de la psicología teórica.

El término psicotécnica, se atribuye a William Stern (1871-1938), quién elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia individual, introduciendo la medida de cociente intelectual (C.I.).

En Estados Unidos de Norteamérica, las pruebas de inteligencia empezaron cuando se tradujo el Test Individual que Binet había

ideado para las escuelas de Francia.

Como antecedente directo a ésto, se mencionan los "TESTS" Alfa y Beta en que generalmente se unifica la mayoría de criterios existentes y que fueron utilizados en la Primera Guerra Mundial para seleccionar reclutas y ubicarlos. En 1940 Thurstone ya había introducido los Tests de habilidades mentales primarias, que median componentes relativamente independientes de inteligencia general: aptitud de razonamiento, de fluidez de palabras, de comprensión verbal y de memoria, espacio y números.

Las pruebas Alfa y Beta constituyeron el primer gran experimento de ingeniería Humana. Durante los años 1917-1918 se hicieron exámenes de inteligencia a cerca de 1,750 hombres.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1940-1945) surgió una nueva prueba de clasificación general en el ejército, fué la A.G.C.T. (Army General Classification Test), que junto con otras menos conocidas y los mismos Alfa y Beta, sirvieron para clasificar diversas posiciones en el ejército. Al igual que la prueba Bota, es de tipo colectivo y se puede aplicar a personas que tan solo puedan leer y escribir.

Un antecedente de importancia en la selección ha sido puesto siempre por la búsqueda de elementos para la fuerza de ventas; Robert M. Guión hace referencia a las investigaciones de Cleveland (1948), en las cuales se demostraba que apenas se había conseguido ningún éxito notable en lo referente al problema de criterios y eran muy pocos los estudios que hablaban de valideces predictivas, con resultados semejantes hubo otra posterior

patrocinada por la National Sales Executivas en que " el 40% de las 890 empresas consultadas afirmaron haber reurrido en alguna ocasión a exámenes con Tests ".

Entre los Tests más utilizados se encontraban, por orden de popularidad, los tres siguientes: (Benreuters Personality Inventory) El Test de Inteligencia Social de Moss-Hunt (Social Intelligence Test) y el cuestionario de Adaptación Social de Washburne (Washburne Social Adjustment Inventory).

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Se llama así a las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo. Es un hecho de que no todo mundo tiene las mismas aptitudes para el canto o para las matemáticas, tales condiciones se presentan con gran intensidad en algunas personas y son casi nulas en otras. La medición de cualquier característica de las personas con un instrumento medidor, dará como resultado una distribución de calificaciones.

Las pruebas psicológicas miden la amplitud de las diferencias entre las personas y se han utilizado con el fin de obtener estimaciones para una amplia variedad de características humanas.

La existencia de diferencias individuales proporcionan la base para el proceso de selección y colocación.

Las diferencias individuales son características, tan privativas como por ejemplo:

La apariencia personal (exterior), la facilidad de palabra, la estatura, el peso la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse.

El problema de la medición es muy complejo tratándose de algunas características, como veremos durante el desarrollo del mismo.

Las diferencias individuales son apresiabiles también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona pueden resultar completamente aburridas para otra.

La cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea.

LAS BASES DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Las diferencias individuales se basan en dos grandes vertientes: herencia y medio circundante.

- a) La herencia determina valores físicos tales como la altura, peso y fuerza corporal así como algunas habilidades.
- b) Medio circundante: cultura y educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades, etc.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL TRABAJO

Aquí se observa la influencia de las diferencias individuales en aspectos como:

- a) Productividad
- b) Valoración de méritos
- c) Calidad del trabajo
- d) Estabilidad en la ejecución del trabajo
- e) Habilidad para supervisar
- f) Liderazgo

MÉTODOS PARA CONOCER Y MEDIR LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

La orientación profesional es adecuada si se logra que la persona se dedique a la ocupación en la cual tendrá mayores probabilidades de triunfo.

Es muy importante para las organizaciones que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual fueron contratados de acuerdo a sus aptitudes. Así se incrementará la productividad y la satisfacción psicológica del individuo. Podrá decirse que un Plan de selección va a ser un éxito, si tiene como resultado la elección y colocación de individuos que, hablando en términos generales, cumplan eficazmente el desempeño de un trabajo.

Pero la parte difícil de dicho proyecto consiste, en primer lugar, conocer la clase de características humanas que se necesitan para desarrollar con éxito cada uno de los distintos trabajos, y en segundo lugar, en la capacidad para medir dichas

características, antes de que se confie el empleo al candidato, o de que la persona siga esa ocupación; es decir, el problema consiste en gran parte en la calibración de las características de diferentes individuos y en su evaluación con respecto a los requisitos y exigencias del trabajo a que se les va a destinar.

Para conocer los requisitos del trabajo se emplea la técnica llamada análisis de puestos.

Es muy importante tener actualizada la información del análisis de puestos de ahí se deriva la descripción de puesto que resume las funciones para agilizar la información que se requiere ya que toma solo las principales características del puesto. Se recomienda utilizar el "sistema Hay" para obtener las descripciones de puesto más objetivas.

Es muy importante tomar en cuenta todos estos puntos que se están considerando ya que va a determinar el éxito o fracaso de la integración de baterías psicológicas.

ELABORACION DEL PERFIL

El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Cuando se tramita una requisición al departamento de personal deben estar claros los datos del candidato.

Esta información no es de carácter psicológico ya que procede de una área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación.

Estos datos se refieren básicamente a la área intelectual, de personalidad y habilidad.

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada básicamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presentan la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis y síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera.

Las características de habilidades estarán determinadas por las condiciones técnicas y por el tipo de labor que se vaya a desempeñar.

Las características de personalidad estarán determinadas por los factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional, etc.

PERFILES PSICOLOGICO POR CATEGORIAS DE PUESTOS

Este es considerado como un instrumento de carácter normativo cuya aplicación da respuesta a las necesidades de generar políticas de Administración de Personal en lo relativo a la asignación de responsabilidades y remuneraciones acordes con la capacidad y aptitud de cada uno de los puestos que integran la organización.

Un perfil psicológico se define como la representación gráfica y descriptiva de las características intelectuales y de personalidad que se requieren para el desempeño de un puesto.

Este será nuestro punto de comparación para evaluar las características de los candidatos.

El perfil deberá contener los datos técnicos y psicológicos.

DEFINICION DE FACTORES PSICOLOGICOS

Factor Psicológico se define como el elemento psicológico observable y medible, por élllo, es muy importante cuidar y poder identificar los factores que se desean evaluar, la precisión es muy importante a fin de que todas las personas implicadas en el proceso de evaluación tengan los mismos criterios para calificar.

EJEMPLO DE FACTORES QUE CONSTITUYEN CADA UNA DE LAS AREAS

AREA LABORAL

Requisitos mínimos de tipo laboral, que se refieren directamente a los conocimientos específicos que debe poseer el candidato con respecto a las funciones del puesto.

ESCOLARIDAD

Grado máximo de estudios susceptibles de comprobación

EXPERIENCIA LABORAL

Tiempo en que a desempeñado una actividad (es) similar (es) a las del puesto o que proporcionan bases para el mismo.

AREA INTELECTUAL

Es la agrupación de conocimientos encausados hacia el aprovechamiento de los medios y recursos para un adecuado desarrollo de las actividades asignadas.

CAPACIDAD INTELECTUAL

Actuar con finalidad, pensando racionalmente para tratar de adaptarse con eficacia al medio ambiente, aprovechando propositivamente las experiencias, a través de soluciones o respuestas acertadas ante los problemas que se le presentan.

ANALISIS Y SINTESIS

La identificación aislada de los elementos de un todo o situación, así como la posterior integración a ese todo, logrando un manejo acertado de la información.

AREA DE HABILIDADES

Son las características específicas con que cuenta cada ser humano para aplicar sus conocimientos en una tarea asignada.

HABILIDAD VERBAL

Comprensión y exposición de ideas (de manera oral o escrita) mediante una organización del pensamiento que propicie la claridad de las mismas, tanto como receptor y emisor.

HABILIDAD MECANICA

Comprensión, razonamiento y aplicación de los principios generales de física.

AREA PERSONAL

Son las características propias del ser humano para su incorporación al medio laboral, que le permitirán enfrentarse a las diferentes situaciones, ya sean cotidianas o imprevistas.

POTENCIAL DE DESARROLLO

Aprovechamiento del potencial tanto intelectual como personal en el desempeño de sus actividades, lo que con lleva a una superación en el ámbito laboral y personal.

COOPERACION

Disposición a la participación en el trabajo integrandose a tareas comunes para alcanzar los objetivos de su grupo laboral.

EVALUACION PSICOLOGICA

Es sin duda la etapa más importante de la selección, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y de personalidad del candidato. Se realiza por medio de baterias psicológicas que deberán seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Nivel de aplicación
- b) Características del perfil
- c) Tiempo de aplicación
- d) Costo

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a) Nivel operativo u obrero
- b) Nivel medio o mandos intermedios
- c) Nivel ejecutivo o gerencial

DEFINICION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento.

La función básica de los tests psicológicas consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones.

También podemos decir que las pruebas psicológicas nos permiten evaluar las habilidades y capacidades de los candidatos, para decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollar aquellas con menor potencial en un futuro, tanto personal como de la organización.

INTEGRACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las cuales se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

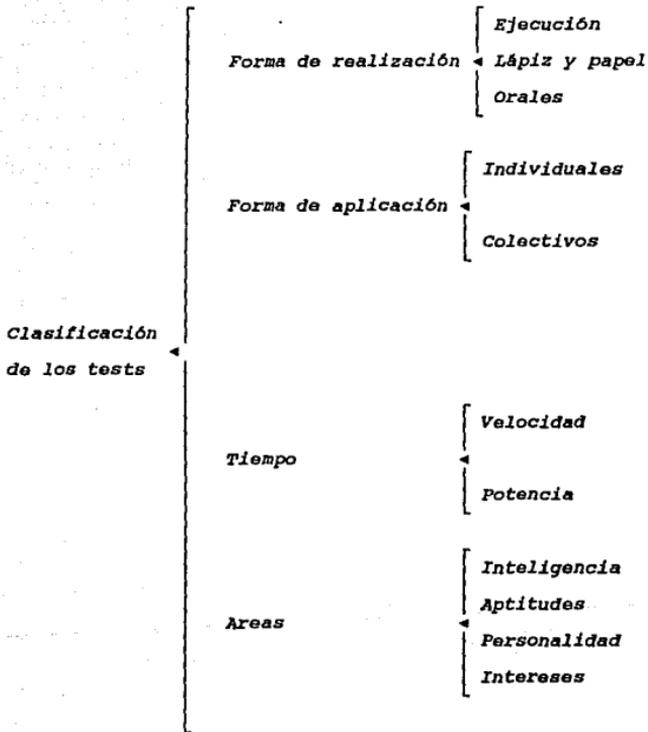
Una prueba psicológica constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo tanto se hace imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

Un aspecto importante es hacer un diseño de las baterías que se van a utilizar, esto se hará en función de las especificaciones de la descripción de puestos, por lo tanto es necesario tener una información amplia de las pruebas y mediante esto cubrir las necesidades.

Es importante que se haga un estudio concienzudo de las pruebas a utilizar y conocer las dimensiones o factores que mide cada prueba no hay que olvidar que una prueba de personalidad es diferente en cuanto a factores con otra prueba de personalidad. No es lo mismo aplicar un MMPI que un LUSCHER.

CLASIFICACION DE LOS TESTS



UNA TECNICA PARA LA CONSTRUCCION DE BATERIAS PSICOLOGICAS

- a) Se definen los objetivos de acuerdo a quienes es dirigida la bateria y al nivel que corresponde (alto, medio, bajo).

- b) Se definen los factores psicológicos que nos interesa evaluar. Debemos saber cuáles son medibles y detectables y cuales no lo son.
- c) Se ensayan las pruebas que suponemos miden con efectividad las áreas establecidas.
- d) Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- c) Se determinan cuales son los puntajes idóneos referidos al perfil del puesto.

PARA SELECCIONAR UNA PRUEBA HAY QUE CONSIDERAR QUE ESTA DEBE TENER LAS SIGUIENTE CARACTERISTICAS:

- 1.- **GRADUABLE:** Es decir que su resultado pueda ser expresado en cifras.
- 2.- **ESTANDARIZADA:** Significa que fué verificada en un gran número de sujetos.
- 3.- **VALIDEZ:** Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- 4.- **CONFIABILIDAD:** Significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
- 5.- **DEBE CONTENER DISPERSION:** Significa que los candidatos pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
- 6.- **INEDITA:** Es decir, que la prueba no sea conocida por el candidato.

- 7.- **INTERESANTE:** Es decir, que atraiga la atención del candidato.
- 8.- **RESULTADOS ESTRUCTURADOS:** Es decir que los resultados sean rígidos que no puedan ser variados.
- 9.- **OBJETIVA:** Es decir, que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.

EJEMPLOS DE ALGUNAS PRUEBAS QUE PUEDEN INTEGRAR UNA BATERIA

NIVEL EJECUTIVO O GERENCIAL

INTELIGENCIA: Wais, Wonderlick, D-48, Therman
PERSONALIDAD: Luscher, Moss, HTP, FIGS, C.I.P.
INTERESES: Geist, Kuder.
APTITUDES: D.A.T., Thurstone.

NIVEL MEDIO O MANDOS INTERMEDIOS

INTELIGENCIA: Wais, Wonderlick, Otis.
PERSONALIDAD: Luscher, Mc. Clelland, Edward's, FIGS.
INTERESES: Geist, Allport.
APTITUDES: D.A.T., Thurstone.

NIVEL OBRERO U OPERATIVO

INTELIGENCIA: Barsit, Army Beta, Dominos, Raven.
PERSONALIDAD: Machover, Catell, FIGS.
INTERESES: Angellini, Hereford.
APTITUDES: Flanagan, D.A.T.

Las pruebas psicológicas a elegir dependen del tipo de puesto y organización, así como de nuestras necesidades organizacionales.

CAPITULO II

**LA VIDA SOLO PUEDE SER
COMPRENDIDA MIRANDO AL PASADO Y
SIN EMBARGO, DEBE SER VIVIDA
CAMINANDO HACIA ADELANTE.**

TECNICAS DE EVALUACION PARA EJECUTIVOS

En el contexto de las organizaciones, una de las mayores preocupaciones, ha sido sin duda la selección de gerentes y/o ejecutivos, capaces de lograr el desarrollo ascendente y un liderazgo en el mercado, en las organizaciones.

Contar con una herramienta que evalúe de una manera eficaz, las dimensiones que se requieren para el puesto y la compatibilidad de la persona con el mismo.

Se han diseñado diferentes herramientas para esta función y se hace necesario conocer los rasgos característicos del candidato, para garantizar un desarrollo óptimo y eficiente en las actividades laborales.

Por lo que en este capítulo se describen algunas técnicas que se pueden emplear para cubrir el objetivo, de acuerdo con las necesidades y presupuesto de cada organización.

CENTROS DE EVALUACION (ASSESSMENT CENTER)

ANTECEDENTES

Captaron la atención de los psicólogos durante la II Guerra Mundial para la selección de militares de alto rango y apoyo al área de personal. La British War Office Selection Board (WSOB) (Harris, 1959; Morris, 1949); la U.S Office of Strategic Services (OSS) (OSS Assessment Staff, 1948) y la British Civil Service

Selection Board (CSSB) (Vernon, 1950) condujeron en forma independiente tales programas para oficiales de la milicia, el servicio secreto y servicios civiles, respectivamente. El programa de la CSSB está en operación aún hoy en día casi en la misma forma en que lo hacía en 1945 (Moore, 1969). Solamente Murray empleó la técnica con un objetivo diferente al de la gran mayoría antes de 1956, que había sido el de selección empleándola en investigación de la personalidad además del ya mencionado de selección. La Escuela de Psiquiaría, el Institute of Personality Assessment and Research Study (IPAR) de Capitanes de la Fuerza Aérea, la Escuela de Candidatos Oficiales y otros. Iniciaron programas para identificar potencial de carrera de entrenados profesionistas, graduados y candidatos a oficiales empleando un formato de evaluación.

En el periodo industrial primario, la primera aplicación extensa del método de centro de evaluación encabezado por la A. T. & T., tuvo lugar en la industria. Un programa longitudinal de investigación el Management Progress Study (Estudio de Progreso Gerencial), fué iniciado por psicólogos en A. T & T. en 1956.

Este estudio fué designado para seguir el desarrollo de carrera inicial así como para establecer marcas para cambios longitudinales, un centro de evaluación modelado después del programa OSS fue desarrollado. Los participantes fueron evaluados y re-evaluados ocho años después (Bray, 1964; Bray y Grant, 1966; Grant, Kratkovsky y Bray, 1967; Grant y Bray 1969). Partiendo de que los resultados de la evaluación fueron usados para investigación más que para propósitos organizacionales,

proporcionaron una rica fuente de datos relacionados con la contribución de varias técnicas de evaluación para el progreso gerencial así como para la estabilidad y confiabilidad del método en sí mismo.

Dentro del sistema Bell, los centros de evaluación se hicieron operacionales en 1958 y fueron designados para usarse como ayuda en la selección de gerentes de nivel inicial. Esos primeros centros recibieron considerable atención, y algunos estudios reportando su efectividad comenzaron a aparecer en la literatura.

Por ejemplo, Campbell y Bray (1967) compararon el desempeño de individuos promovidos después de asistir a un centro de evaluación contra individuos promovidos sin evaluación (Moses, 1971) reportaron un reciente seguimiento sobre 6000 participantes en el programa Bell.

En México las compañías que emplean esta técnica son pocas debido al costo que implica correr un centro de evaluación. Podemos mencionar las empresas que más han utilizado los centros de evaluación como: Telefonos de México, Celanese, IBM, Grupo Monterrey y CYDSA, y algunas otras se han interesado en el método, inclusive el Gobierno Federal tiene ya algunos intentos del mismo.

En la actualidad se le han hecho algunas variantes para poder aplicarlo obteniendo resultados similares, a continuación haremos una descripción de la técnica.

¿QUE ES UN CENTRO DE EVALUACION?

Es una técnica para seleccionar personal de tipo administrativo. Esta constituido por una serie de simulaciones, ejercicios y/o pruebas, a los cuales se somete un individuo o grupo de individuos y son observados por otros previamente entrenados al respecto. La idea fundamental es provocar una serie de patrones conductuales bajo condiciones similares a las del trabajo a desarrollar por los candidatos o participantes para que sean evaluados por los observadores o evaluadores. Dura 3 días aproximadamente en funcionamiento pero requiere de un mionimo de 2 meses de preparación. Otros 2 días después de los 3 mencionados sirven para evaluar al número de candidatos por parte de los observadores.

En la actualidad se han hecho modificaciones de tal manera que se pueda aplicar el centro de evaluación en un solo día.

Las técnicas mediante las cuales el centro puede evaluar las diferentes habilidades gerenciales, pueden dividirse, según Jafee, de la siguiente manera:

- Pruebas de lápiz y papel.
- Pruebas de ejecución en grupo.
- Pruebas situacionales de trabajo.
- Entrevista de antecedentes.

¿Cuáles son esas técnicas, empleadas para la evaluación?.Las técnicas mediante las cuales son obtenidas varias medidas de las

habilidades gerenciales, pueden agruparse en cuatro tipos generales:

1) Pruebas de lápiz y papel (psicotécnicas), como las ya empleadas en algunas empresas, que miden la capacidad de una persona para realizar trabajo académico y habilidad en áreas tanto verbales como cuantitativas.

2) Pruebas de desempeño en grupo, que crean situaciones donde un individuo es llevado a interactuar con un grupo, participando en cualquier modo que él pueda pensar que es útil. Un ejemplo podría ser cuando el individuo se convierte en parte de una organización manufacturera simulada y se implica a sí mismo con problemas tales como producción, inventarios, almacén, etc.

3) Pruebas situacionales de trabajo: una selección de cartas, reportes, proyectos para firma, etc., que son presentados al candidato en forma de "charola de entrada", el material es para ser manejado como si estuviera bajo las condiciones de trabajo.

4) Una entrevista por un miembro del staff (observador) que proporciona antecedentes de cada uno de los candidatos y explora puntos tales como, metas de carrera, así como la aclaración de confusiones que el participante o candidato podrían tener relacionadas con el programa de evaluación. Las técnicas han sido diseñadas por profesionales con una visión hacia su uso por la línea gerencial.

¿COMO FUNCIONA UN CENTRO DE EVALUACION?

El Centro de Evaluación pretende ser un medio más de predecir el comportamiento, de evitar que una persona esté a disgusto y garantizar su óptimo rendimiento, para que el beneficio sea mutuo entre empresa e individuo.

Después de refinamientos, pruebas y aplicaciones, puede decirse que un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones, de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Es decir, queremos crear, con ayuda de una serie de ejercicios, un ambiente tan parecido al del trabajo, que permita ver las reacciones de los individuos que colocaremos ahí con ese fin; el resto es trabajo administrativo.

Mediante alguna forma de pre-selección reunamos a 6 ó 12 futuros gerentes, ¿como?, checando su trayectoria, su potencial intelectual, la opinión de sus jefes y/o compañeros de labores, o bien, tomemos profesionistas recién egresados en base a su trayectoria estudiantil. En el segundo caso buscamos un "plan de desarrollo de carrera", que es otro de los objetivos que puede cubrir un centro. Asimismo, y con ayuda de nuestra plana de gerentes conocedores y experimentados, hagamos un "perfil" de lo que ellos consideran que les ayudó a triunfar y mantenerse en la función encomendada.

Esto puede lograrse en base a un análisis del puesto, de las tareas y del tipo de "características personales" que reúnen

entre sí estas personas. Además podemos aprovechar su experiencia, ya que han desarrollado las labores, para que sean ellos quienes opinen y digan si lo que están viendo es o no lo requerido para el éxito, es decir, se le entrena para observar conducta, clasificarla y emitir un juicio acerca de que persona o personas de las que han observado, reúnen las características que previamente fuerón definidas y que se denominan *DIMENSIONES*.

A continuación deben dialogar entre sí sobre sus particulares puntos de vista acerca de tal o cual candidato, hasta llegar a un acuerdo y con ello tomar una decisión.

Este proceso puede variar en longitud y complejidad, dependiendo de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y el nivel del puesto que se evalúa, pero en términos generales un centro "típico" dura dos días y medio en la primera fase de observación y aplicación de los ejercicios, y otro tanto en la discusión de los observadores. El proceso se cierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los reportes correspondientes, en los cuales se pueden incluir las sugerencias de desarrollo y el tiempo en que se piensa que el candidato puede promoverse o contratarse.

¿QUIENES INTEGRAN UN CENTRO DE EVALUACION?

EL ADMINISTRADOR

Un administrador es designado usualmente dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el primer centro de evaluación o si se prefiere, se podrá iniciar el funcionamiento de un centro

aproximadamente dos meses después de que se ha designado al administrador.

En ese tiempo el administrador tendrá que prepararse, entrenarse hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados del centro.

El deberá participar en la selección de su personal y en el entrenamiento del mismo. Podrá ayudar a seleccionar el espacio de trabajo, muebles, accesorios y vigilar la reproducción de las formas necesarias. Deberá además participar en la introducción del programa a la línea de la organización mediante presentaciones en reuniones de grupo.

Sobre la marcha del Centro, el papel de cada uno de sus integrantes es de suma importancia, pero desde luego debe existir alguien responsable del buen desarrollo del programa y la optimización de resultados. Esa persona es el administrador.

LOS OBSERVADORES

Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y dos niveles por arriba del que va a ser evaluado. Esto significa que los observadores estarán identificando gente en la cuál se encuentren los requerimientos sobre un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado.

Un observador REGISTRA los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio. Lo hace en forma continua, tomando anotaciones del tiempo, de las expresiones y si

es posible, de sus palabras en forma textual etc. Posteriormente, al llenar su forma de reporte CLASIFICA tales conductas en las DIMENSIONES, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello. El criterio para emitir una calificación estará en función de la presencia o ausencia de tales DIMENSIONES dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener sobre el curso de éste. Es así como EVALUAN, pero para defender su criterio debe respaldar tal evaluación con los hechos o patrones conductuales que ha escrito y que son irrefutables, puesto que están tomados a la letra de lo sucedido precisamente y no en función de algún otro aspecto. La proporción de empleo de observadores en términos generales es de UNO por cada DOS participantes y pueden ser grupos de 6 a 12 participantes siempre grupos pares. La decisión final se lleva a cabo por consenso.

LOS PARTICIPANTES (CANDIDATOS)

La parte que es evaluada a quienes podemos identificar como candidatos, participantes o evaluados, son las personas que de alguna manera nos han demostrado ciertos índices de potencial y queremos confirmar. La selección de tales personas puede variar pero generalmente lo que la técnica indica, es pedir a los jefes o supervisores que propongan a quiénes consideren los mejores elementos para esta oportunidad.

Es recomendable que estén en iguales condiciones y que cuando se evalúe personal interno con externo tengan el mismo potencial y conocimientos así como la experiencia ya que de lo contrario no seremos objetivos en la evaluación.

ELEMENTOS FISICOS QUE SE REQUIEREN

Un centro de evaluación, en términos generales, podrá desarrollarse idealmente en la misma forma en que se haría algún curso o seminario gerencial.

Las salas necesarias y el tamaño de las mismas, varía de acuerdo a la complejidad del centro y el número de personas que van a evaluarse en cada ocasión. Cada sala de reunión debe ser equipada con un atril para volantes y marcadores. Una pantalla de proyector de diapositivas, mesas redondas para un mejor funcionamiento del centro videgrabadora para filmar el centro y poder ver los momentos en que se tengan dudas, audiograbadora para grabar las discusiones de los participantes y música de fondo.

VENTAJAS DE UN CENTRO DE EVALUACION

La objetividad con la que se evalúa y los resultados que se obtienen al tener un escenario artificial. Y poder ver las conductas con las que responde el candidato, permite una mayor seguridad en el diagnóstico final.

DESVENTAJAS DE LOS CENTROS DE EVALUACION

El costo es muy elevado y la capacitación que se requiere es muy alta, y no contar siempre con los observadores adecuados es muy

caro sacar a los gerentes de la línea durante varios días y el equipo que se requiere no se tiene con facilidad y sobre todo la persona que tiene que utilizarlo.

I.2 SISTEMA DE EVALUACION DE EFECTIVIDAD GERENCIAL MAP

"No se puede administrar lo que no se puede medir", esta premisa básica cobra especial importancia en nuestros días, sobre todo en la detección y desarrollo de talento de los recursos humanos con que cuentan las empresas.

La técnica de evaluación MAP (MANAGERIAL ASSESSMENT OF PROFICIENCY), ha sido diseñado para identificar el potencial actual de las personas, para encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la organización estableciendo el plan de carrera individual y sucesión gerencial.

El MAP se basa en los principios de los Centros de Evaluación. El sistema de Evaluación de Efectividad Gerencial MAP, es un ejercicio con duración de 5 1/2 horas., en el cual el evaluado observa una serie de videos en el que intervienen gerentes y supervisores de una organización. Al final de cada uno de los episodios, el evaluado responde una serie de preguntas de opción múltiple. Estas respuestas son calificadas vía un sistema computarizado, con lo que se genera una gráfica de barras que refleja las fuerzas y debilidades del evaluado y constituye el Perfil de Efectividad Gerencial.

Como antecedente de la técnica se puede decir que dio inició a medida de la década de los 80's cuando, un gran número de

corporaciones líderes en los Estados Unidos (AT&T, MARTIN MARIETA, FORD MOTOR COMPANY, entre otras), llevaron a cabo estudios para identificar los factores o competencias que influyen en que un ejecutivo pueda ser considerado como efectivo en su labor gerencial o no.

En base a este estudio , Training House, firma especializada en la investigación y diseño de instrumentos para la evaluación conductual, desarrolló el programa de Evaluación de Efectividad Gerencial MAP, esta metodología al igual que un Assessment Center ha sido diseñada para identificar el potencial actual de las personas y de esta forma encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la empresa, estableciendo el plan de carrera individual y sucesión gerencial.

La siguiente tabla muestra los factores que se encontraron en dicha investigación y a partir de la cual se tomaron como base para el Sistema de Evaluación Gerencial MAP.

1. Grupo de Factores para la Administración del Trabajo

1.1 Administración del Tiempo y Priorización

Destreza en la administración de su tiempo y de los demás.

Incluye la habilidad de:

- Negociación de prioridades

1.2 Establecimiento de Metas y Objetivos

Destrezas para administrar actividades y proyectos a

través de metas y estándares medibles.

Incluye la habilidad de:

- Utilizar metas como factor de motivación.

1.3 Planeación y Programación del Trabajo

Destrezas para administrar proyectos y procesos al aplicar técnicas administrativas.

Incluye la habilidad de:

- Seleccionando y administrando recursos apropiados para la realización de las tareas.

2. Grupo de Factores para la Relación con los demás

2.1 Escuchar y Organizar

Destreza para comprender, organizar y analizar lo escuchado.

Incluye la Habilidad de :

- Identificar y comprobar interferencias o suposiciones.

2.2 Proporcionar información clara

Destreza para evaluar las situaciones, determinar los objetivos y proporcionar mensajes claros.

Incluye la habilidad de:

- Persuasión efectiva, manteniendo un clima de confianza

2.3 Obtener información específica

Destreza para formular preguntas y técnicas de entrevista para obtener información clara e interpretarla objetivamente.

Incluye la habilidad de:

- Comprender y obtener acuerdos.

3. Grupo de Factores para la Formación de Equipos

3.1 Entrenando y Delegando

Destreza para desarrollar a la gente.

Incluye la habilidad de:

- *Retroinformar efectivamente y transmitir responsabilidades a los empleados.*

3.2 Evaluando el desempeño de la gente

Destreza para llevar a cabo una evaluación constructiva del desempeño que involucre la actuación constructiva del desempeño pasado y establecer acuerdos sobre expectativas futuras, junto con un plan para obtenerlas.

Incluye la habilidad de:

- *Proporcionar retroinformación de manera efectiva.*

3.3 Corrigiendo y Aconsejando

Destreza para corregir y reestablecer el desempeño del empleado en base a los estándares y normas establecidas.

4. Grupo de Factores para un Pensamiento Objetivo

4.1 Identificación y Solución de Problemas

Destreza para identificar obstáculos que impidan el obtener los resultados o estándares, aplicando procedimientos para reducir o eliminar las causas.

Incluye la habilidad de :

- *Distinguir los síntomas de las causas de los problemas*

4.2 Toma de Decisiones y Ponderación de Riesgos

Destreza para construir una matriz de decisión que ayude a examinar las opciones e identificar riesgos, asignando un peso a cada alternativa.

4.3 Pensamiento Objetivo y Analítico

Destreza para aplicar un pensamiento lógico e interpretar efectivamente situaciones antes de decidir las acciones a realizar.

Incluye la habilidad de:

- Utilizar una lógica inductiva o deductiva efectivamente.*

El sistema MAP evalúa factores, no tan sólo habilidades. Cada factor es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que reflejan el desempeño en un área específica de responsabilidad.

Las habilidades son específicas y usualmente situacionales. En contraste, los factores son genéricos y universales, aplicables virtualmente a cualquier ejecutivo en sus actividades diarias.

Las habilidades son, por decirlo así, la punta del iceberg, lo observable de nuestra conducta. Pero por debajo de las habilidades se encuentran los conocimientos y actitudes que fundamentan a éstas. Esta es la parte no evidente del iceberg, difícilmente ponderable en programas de evaluación o desarrollo, pero esenciales si nos interesa generar un incremento permanente en el desempeño gerencial.

VENTAJAS DE LA TECNICA EVALUACION DE EFECTIVIDAD GERENCIAL MAP

- 1) Provee a supervisores y gerentes información valida y confiable sobre las fuerzas y debilidades.
- 2) No se necesita un entrenamiento previo por parte de los consultores.
- 3) No se requiere el papel del administrador y los observadores del centro.
- 4) Minimiza los gastos de aplicación al requerir una persona para su administración y calificación, no necesariamente a nivel consultor.
- 5) Optimiza el tiempo en la elaboración del reporte.
- 6) Se establece un sistema permanente en la organización sin un equipo de consultores internos que lo soporte y lo administre.

DESVENTAJAS DEL MAP

- 1) Su costo de entrada es elevado
- 2) Se requiere un equipo de computo con las siguientes características: Computadora personal del tipo IBM, AT, XT, o compatible con una capacidad de memoria minima de 512 K; dos drives para diskette, o un drive y disco duro; así como una impresora de 11 por 14 3/4 pulgadas.

I.3 SISTEMA DE PERFIL PERSONAL (VERSION COMPUTARIZADA)

ANTECEDENTES

Esta basado en el trabajo de William Marston (Columbia University), resumido en su libro *LAS EMOCIONES DE LAS PERSONAS NORMALES*.

Revalidado y adaptado por el Dr. John Geier (University of Minnesota) por medio de técnicas psicométricas.

Utiliza el modelo DISC.

En febrero de 1991, se presentó en México.

¿QUE ES EL SISTEMA DE PERFIL PERSONAL?

El Sistema de Perfil Personal Computarizado no es un examen. No es posible aprobarlo o reprobalo. No existe un patrón óptimo. Las investigaciones apoyan la conclusión de que las personas más eficaces son las que se conocen mejor a si mismas, saben cuáles son las exigencias de la situación y desarrollan estrategias para satisfacer tales necesidades. La información de este estudio es más útil cuando se lee y se revisa empleando el propio conocimiento sobre las necesidades específicas del ambiente y la experiencia directa con el candidato a fin de desarrollar un

plan de acción para aplicar la información a la situación específica.

Proporciona un plan para ayudar a el candidato a comprenderse a sí mismo en relación con los demás, con el puesto y con el ambiente de trabajo. El Sistema está basado en el modelo de comportamiento DISC, tal como fué desarrollado por William Moulton Marston y John Geier. Este modelo identifica cuatro tipos distintos de comportamiento que la gente tiende a emplear con el fin de satisfacer sus necesidades. Todas las personas son capaces de utilizar todas estas tendencias en cierto grado. No obstante, cada uno de nosotros tiene la tendencia a usar algunos de estos comportamientos más que otros.

SECCIONES QUE COMPONEN EL SISTEMA DE PERFIL PERSONAL

INFORME BASICO PERSONALIZADO

Esto tiene el propósito de proporcionar una amplia revisión de su comportamiento natural, en el que se desenvuelve con más comodidad. Sin embargo, en la práctica, su conducta puede modificarse un poco por la indole y las exigencias de la situación, las expectativas de los demás y los valores personales que el candidato ha adquirido. Con la debida comprensión de sus cualidades naturales y sus posibles limitaciones, será posible dirigirlo e interactuar con él en forma más eficaz.

FACTORES MOTIVADORES

Las personas tienen diferentes fuentes de motivación y distintos

objetivos, basados en sus tendencias conductuales predilectas. En esta sección se describen los factores que, según se ha observado, suelen ser más eficaces para motivar a una persona que posea las tendencias de comportamiento del candidato. Algunos de esos factores pueden no aplicarse en su caso, por que es posible que él haya modificado su conducta a cusa de experiencias vitales pretéritas y sistemas de valores. Es posible que ciertos factores mencionados parezcan contradictorios, en virtud de las diferencias existentes en las tendencias que conforman el comportamiento del candidato.

ENTORNO QUE PREFIERE

La gente tiene distintas preferencias en cuanto al entorno donde más le gustaría trabajar o vivir. Lo que a una persona le parece maravilloso puede parecerle intolerable a otra. En esta sección se ofrece información sobre el ambiente que el candidato podría considerar más deseable, tomando como base sus tendencias conductuales. Algunos de estos factores pueden o no ser aplicables a él o quizá parezcan contradictorios, a causa de las diferencias presentes en las tendencias que describen el comportamiento del candidato.

LO QUE TIENDE A EVITAR

Todas las personas tienden naturalmente a evitar distintas situaciones o actividades, basadas en su desagrado o temor ante lo que esa tarea o forma de interacción implica. El conocimiento de nuestras más probables conductas de evasión nos permite elegir estrategias apropiadas para hacerles frente y para aminorar sus

posibles resultados negativos, como la morosidad. En esta sección se mencionan las actividades y situaciones que el candidato es más propenso a eludir, a juzgar por sus tendencias conductuales. Algunos de esos factores pueden no ser aplicables a su caso.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU EFECTIVIDAD

En esta sección se describen algunas medidas que el candidato podría tomar para modificar ciertas tendencias conductuales que se presentan naturalmente en él, a fin de acrecentar su propia eficiencia. Es posible que ya haya puesto en práctica algunas de esas estrategias, pero otras pueden representar espacios apropiados para el desarrollo de sus habilidades potenciales.

FACTORES DESMOTIVADORES

Existen diferentes factores que influyen, positiva y negativamente en la motivación de las personas. Con el conocimiento de esos factores, en nuestro caso personal, podemos incrementar los periodos que estamos expuestos a las condiciones que favorecen nuestra motivación positiva y reducir el impacto de los factores que tienden a reducir nuestra automotivación.

EN SITUACIONES CONFLICTIVAS

En situaciones conflictivas, la mayoría de las personas adoptan formas de comportamiento que pueden describirse como una respuesta de lucha o de evasión, sobre la base de sus tendencias conductuales naturales. Hay quienes emplean una combinación de

ambas respuestas, según la intensidad o el grado de riesgo que las situaciones impliquen.

APLICACION, CALIFICACION E INTERPRETACION DEL SPP

Se aplica por medio de un cuestionario en un tiempo máximo de 6 minutos.

Se tabula por computadora en menos de 5 minutos.

El reporte incluye las secciones ya descritas e impresas por la computadora.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE PERFIL PERSONAL

La rapidez, de la aplicación, calificación e interpretación que por el sistema computarizado, agiliza los resultados dando un perfil ya gráfico del puesto-persona.

DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE PERFIL PERSONAL

Su costo es alto y hay que comprar el paquete cada en determinado momento en que ha cubierto un determinado número de evaluaciones y al igual que el MAP se requiere de un equipo de computación, además para esta técnica se requiere de impresora laser jet III.

1.4 SELECCION ACERTADA

No se tienen precisados sus antecedentes pero al igual que el MAP se basa en el ASSESSMENT CENTER y se pretende que con esta técnica se eliminen los exámenes psicométricos. En la actualidad es una herramienta que se está aplicando con buenos resultados pero sin eliminar los exámenes psicométricos, ya que al igual que otras técnicas por sí sola no se puede encontrar la verdad absoluta.

Esta técnica se basa en cinco componentes que ayudan a tomar una decisión más adecuada.

1.- IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO PASADO PARA PREDECIR COMPORTAMIENTO FUTURO

El identificar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado. Una vez que el entrevistador sabe lo que el candidato ha hecho en sus trabajos, habilidades y decisiones que el candidato habrá de repetir en un futuro. Al igual que en un centro de evaluación, lo que se busca son COMPORTAMIENTOS y en una situación dada en el pasado predice el comportamiento en una situación similar en un tiempo futuro. Es muy determinante la habilidad y experiencia del entrevistador para poder obtener el máximo provecho de esta técnica.

Para que el entrevistador pueda comprender a cabalidad el comportamiento anterior del candidato, debe comprender lo siguiente:

a) LA SITUACION O TAREA (RESPONSABILIDADES)

La situación o tarea es lo que nos permite saber el "Por que" una acción tuvo lugar. Es la Situación o las circunstancias en que el candidato tomó una acción específica.

El saber la Situación o Tarea que conduce a la Acción de un candidato nos permite poner tal Acción en un "contexto". Dicho contexto resulta indispensable para lograr la comprensión del entrevistador y la evaluación futura de la Acción del candidato.

ACCION

Las acciones son lo que la gente hizo ante una situación determinada. Además de averiguar lo que el candidato hizo, el entrevistador también determina las acciones que no han sido tomadas. Un procedimiento de seguridad que no se ha seguido, un cliente al cual no se ha atendido debidamente, o una reunión que no se ha programado sirven como ejemplos de actividades que caen bajo el componente de Acción de una ESTRELLA.

RESULTADO

El resultado es la consecuencia de las Acciones. El conocer el Resultado nos ayuda a comprender si las acciones tomadas fueron eficaces o no. El conocer el Resultado nos ayuda a clasificar si el comportamiento es positivo o negativo. Lo que en centros de

evaluación estaría evaluando un observador al final de la sesión.

ESTRELLAS FALSAS

A menudo los entrevistadores se confunden al pensar que están obteniendo información importante acerca de un candidato cuando en realidad no es así. Con frecuencia todo lo que reciben son estrellas falsas, consideradas así a todas las respuestas con afirmación de sentimientos y opiniones de lo que el candidato HARA o lo que le GUSTARIA HACER, o afirmaciones vagas que no pueden interpretarse.

VENTAJAS DE USAR EL COMPORTAMIENTO PASADO PARA PREDECIR EL COMPORTAMIENTO FUTURO

- * Eliminar malos entendidos
- * Evita que afecten en las evaluaciones las impresiones personales
- * Reduce las posibilidades de "Fingimiento" del candidato

PREGUNTAS PLANIFICADAS DE COMPORTAMIENTO

Las preguntas planificadas de comportamiento están diseñadas para animar al candidato a hablar de experiencias pasadas. Simplemente se le pide a la persona que nos proporcione información específica. Con estas preguntas lo que nos interesa obtener es que fué lo que el candidato hizo en el, pasado, lo que realmente ha hecho o dicho en el pasado.

VENTAJAS DE LAS PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO

- * Las preguntas de comportamiento se pueden ajustar a las dimensiones del puesto.
- * Podemos evaluar con imparcialidad y precisión a través de ejemplos de comportamiento.
- * Las preguntas de comportamiento le piden al candidato acciones pasadas ESPECIFICAS. Estas descripciones conducen a ejemplos de comportamiento completos, las únicas bases aceptables para la decisión de la selección.

2.- IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTO MAS SIGNIFICATIVOS DEL PUESTO (DIMENSIONES)

Como podemos darnos cuenta al igual que ASSESSMENT CENTER Y MAP está técnica también dimensionaliza el puesto donde dice que una dimensión acertada es una forma de representar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto.

a) Hay que definir los comportamientos que puedan llevar al éxito o fracaso en tal posición. Posteriormente se agrupan los comportamientos conforme a la similitud de las acciones que representan o los resultados que han de lograrse. A cada grupo de comportamiento se le da el nombre de dimensión.

Según el puesto de que se trate, se podrá precisar de 4 a 14

dimensiones distintas que indiquen los factores preponderantes de una posición acertada.

Las dimensiones representan metas, ya que todos los componentes del programa van dirigidos a obtener información específica relacionada con el puesto vacante.

3.- ORGANIZAR LOS ELEMENTOS DE SELECCION EN UN SISTEMA INTEGRAL

La palabra "sistema" se refiere a un procedimiento aplicado uniformemente, paso a paso, para obtener información del candidato y tomar decisiones de empleo. En este sistema se toma en cuenta desde el reclutamiento inicial hasta la toma final de decisión.

4.- EMPLEAR TECNICAS Y HABILIDADES EFECTIVAS DE ENTREVISTA

En el funcionamiento diario de la mayoría de los sistemas de Selección, la entrevista a fondo proporciona la oportunidad clave para que la organización pueda obtener información referente al comportamiento anterior del candidato. Quiere esto decir que el entrevistador tiene a su cargo una gran responsabilidad en el desenvolvimiento del sistema.

5.- PROMOVER UNA SESION DE INTERCAMBIO DE OPINIONES ENTRE EL GRUPO DE ENTREVISTADORES

Con el mismo objetivo que el ASSESSMENT CENTER se reúnen cada uno de los entrevistadores que les correspondió entrevistar al

candidato y poder reportar la evaluación que hicieron a la dimensión que les correspondió.

También tiene en común con la selección tradicional que se recomienda que diferentes departamentos entrevisten al candidato que en este caso es el departamento que tiene la vacante y el departamento de Selección, según las necesidades de cada empresa, y en las que se designa a cada entrevistador una dimensión a evaluar.

En la sesión de integración de datos, cada uno de los entrevistadores expone su evaluación asignada al candidato de la dimensión, presentando sus comentarios a manera de evidencia que apoye sus determinaciones; así se da pie a que los demás entrevistadores manifiesten su acuerdo o expresen sus diferencias a lo cual sigue una discusión para que finalmente se llegue a un consenso en cuanto a la clasificación proporcionada por cada dimensión, con base a lo cual se llega a un perfil de candidato en el que se señalan los aspectos positivos y negativos, llegándose así a una evaluación global del candidato, que permitirá tomar una decisión. Por lo que podemos determinar que es una RESPONSABILIDAD COMPARTIDA involucrar a el departamento que tiene al vacante y así evitar reclamo al departamento de Selección de Personal.

VENTAJAS DE LA SELECCION ACERTADA

- Su costo es bajo ya que hay que tomar el curso.
- El involucrar a otros departamentos se hace más efectiva la evaluación.

-El tiempo está determinado por la planeación de la entrevista.

DESVENTAJAS DE LA SELECCION ACERTADA

-La experiencia es determinante del entrevistador.

-La necesidad de capacitar a otras áreas que no tengan que ver con selección de personal.

-La subjetividad al dimensionalizar el puesto.

CONCLUSIONES

Como se podra ver existen otras técnicas para la evaluación y selección de gerentes y/o ejecutivos y que su utilización estará determinada por las necesidades de cada empresa y el presupuesto con el que se cuente.

En la actualidad se siguen haciendo investigaciones para tener mejores herramientas, pero por lo general basadas en técnicas que ya han sido diseñadas y que solo les cambian algún concepto o algún paso, por lo que se debe tener mucho cuidado en la utilización de la técnica que se escoja.

CAPITULO III

**LO MAS IMPORTANTE NO ES
"TRABAJAR" SINO PRODUCIR Y
DISFRUTAR EL FRUTO DE NUESTRO TRABAJO.**

¿QUE ES UN GERENTE?

Planteamos el problema de querer determinar que dimensiones se requirieren como básicas para ocupar el puesto de gerente, y que a través de una prueba laboral nos permita evaluarlas. Por lo que necesitamos investigar los conceptos que se tienen de un gerente.

Investigamos en las organizaciones para saber aquellos conceptos que aparecen con más frecuencia y saber también en que son divergentes. Se recurre con asesores de empresas, y se hacen revisiones bibliográficas que nos ayuden a determinar esas dimensiones que debe tener un gerente.

Los resultados de esta investigación nos proporcionan las dimensiones que permitan justificar el uso de la técnica Cleaver, como herramienta laboral para evaluar las dimensiones obtenidas y poder obtener el perfil del gerente.

NATURALEZA DE LA GERENCIA

LA FUNCION DE LA GERENCIA

La gerencia es el órgano específico de la empresa comercial. Siempre que hablamos de la decisión de una empresa, de construir una nueva fábrica, despedir obreros o tratar honestamente a sus clientes, hablamos en realidad de una decisión de la gerencia, de un acto de la gerencia, de una conducta de la gerencia. la empresa puede decidir, actuar y comportarse solamente como lo hagan sus gerentes, de por si la empresa no tiene existencia efectiva. Y recíprocamente toda empresa comercial, no importa cuál sea su estructura legal, debe tener una gerencia para estar

viva y en funcionamiento.

La primera definición de la gerencia debe decir, por lo tanto, que es un órgano económico, verdaderamente el órgano económico específico de una sociedad industrial. Cada acto, cada decisión, cada deliberación de la gerencia tiene como primera dimensión una dimensión económica.

Para obtener una realización económica debe haber una empresa. Por lo tanto la función de la gerencia es, convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva. La empresa debe ser capaz, por definición, de producir más o mejor que todos los recursos que comprende. Debe ser un verdadero todo: mayor que la suma de sus partes, o por lo menos diferente a ella, con un rendimiento mayor que la suma de todos los consumos.

La gerencia también debe dirigir a los trabajadores y al trabajo. El trabajo hay que hacerlo y el recurso para ello son los trabajadores, desde los no calificados, hasta los verdaderos artifices, desde los que empujan carretillas hasta los vicepresidentes. Implica también considerar al recurso humano como seres humanos que tienen, a diferencia de todos los demás recursos, personalidad, ciudadanía, y control sobre si trabajan, cuánto y cómo, y en consecuencia necesitan motivo, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas, conducción, estado y función. Y es la gerencia, y solamente ella, quien puede satisfacer tales necesidades. Porque se las debe satisfacer mediante trabajo y tareas y dentro de la empresa, y la gerencia es el órgano animador de la empresa.

¿ES NECESARIO UN GERENTE?

Los problemas fundamentales de orden, estructura, motivación y conducción de la empresa comercial tienen que ser resueltos en la dirección de gerentes. Los gerentes son el recurso básico de la empresa comercial y el más escaso. En una fábrica completamente automática puede no haber casi empleados. Pero habrá gerentes; en realidad, habrá muchas veces el número de gerentes que hay hoy en las fábricas.

Los gerentes constituyen el recurso más caro para la mayoría de los negocios, y el que se deprecia más rápidamente y requiere reaprovisionamiento más constante. Lleva años preparar un equipo gerencial, pero se le puede destruir en un corto período de mala dirección.

La empresa no puede arreglarse sin gerentes. No se puede argumentar que la gerencia hace el trabajo del propietario por delegación. La gerencia es necesaria no solamente porque la tarea es demasiado grande para que hombre alguno la realice de por sí, sino porque dirigir una empresa es algo enteramente diferente de dirigir la propiedad de uno mismo. Los recursos que le están confiados solamente pueden producir riqueza si se los mantiene más allá de lo que dura la vida de un hombre. La empresa debe ser capaz, por lo tanto, de perpetuarse, y para hacerlo debe tener gerentes. La complejidad de la tarea es tal, aun en los pequeños negocios, que no la puede realizar un hombre trabajando con ayudantes y colaboradores. Requiere de un equipo organizado e

integral, cada uno de cuyos miembros realice su propia tarea gerencial.

Por lo tanto la definición de la empresa comercial moderna es que requiere una gerencia es decir, un órgano que rija y dirija la empresa. Las funciones y los deberes de este órgano los determina una sola cosa: las necesidades de la empresa con relación a sus objetivos. Los propietarios pueden ser legalmente los "empleadores" de la gerencia; hasta pueden ser omnipotentes en una situación dada. Pero la naturaleza, las funciones y las responsabilidades de la gerencia las determina la tarea antes que la delegación.

Es cierto que en su origen genético la gerencia surge de la delegación a colaboradores de aquellas tareas que el dueño de un negocio pequeño pero creciente no puede realizar. Pero mientras el crecimiento en tamaño, que es cambio cuantitativo, hace necesaria la gerencia, el cambio en si es cualitativo en sus efectos. Una vez que existe la empresa comercial, las funciones de la gerencia no se pueden ya definir en términos de delegación por parte de los propietarios. La gerencia tiene una función debido a las necesidades de la empresa con relación a sus objetivos. Negar o disminuir esta función es arruinar la empresa.

Por lo que se puede inferir que el gerente necesita tanto influencia o poder, como habilidad en el uso de conceptos para coordinar todos los recursos de la organización y dirigirlos con eficacia hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Como se ha podido observar hasta este momento la gerencia es una

parte vital en toda empresa, se puede decir que es el corazón que da la vida a la empresa y que este funcionando en forma efectiva con lo que determinará el éxito o fracaso de la misma.

Pero cuales son los requisitos para poder ser gerente o que se necesita para ser gerente, como se habia mencionado se hizo una investigación en diferentes empresas, así como la opinión de asesores de empresa con gran reconocimiento en la industria, y el apoyo de revisión bibliográfica.

A continuación se dan los resultados de la investigación que por su importancia se respetara el estilo como se nos presento la información, esto con el propósito de no cambiar el enfoques, o los terminos de lo que pretende ser el enfoque de cada invitado.

¿QUE CARACTERISTICAS DEBE TENER UN GERENTE?

PARA ESTE PUESTO SE SOLICITA UNA PERSONA QUE CUENTE CON LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

-Liderazgo

-Capacidad para planear, organizar y desarrollar.

(Esto implica la habilidad para establecer actividades que lleven la consecucion de una meta y/o aseguren el cumplimiento de las funciones inherentes al puesto).

-Sensibilidad Organizacional. (Es la habilidad para percibir el impacto de sus acciones y/o decisiones en la organización).

-Facilidad para comunicarse afectivamente en forma oral y escrita

-Iniciativa para aportar ideas o iniciar nuevos proyectos.

-Objetividad para percibir el impacto de su conducta en los demás
Industria Embotelladora de México, S.A. DE C.V. (COCA-COLA)

LIC.RUTH VELAZQUEZ
PERFIL DEL GERENTE DE PROMOCION DE NUEVOS PROYECTOS

CAPACIDAD INTELECTUAL:

Inteligencia práctica, capacidad de análisis y síntesis y habilidad verbal.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD: se esperará una persona con las siguientes características.

- Lider
- Iniciador/Emprendedor
- Negociador
- Persuasivo
- Agente de cambio
- Extrovertido
- Responsable
- Buenas relaciones interpersonales
- Que tenga ascendencia con la gente
- Flexibilidad de pensamiento
- Confianza en si mismo
- Tolerancia a la frustración
- Madurez emocional
- Consistente y/o Percistente

HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO:

- Buena actitud de servicio
- Análisis y síntesis
- Buen razonamiento y juicio común
- Para negociar
- Manejo de relaciones

- Fijar prioridades
- Toma de decisiones mediatas e inmediatas
- Creatividad para la promoción
- Supervisión del personal
- Detección de oportunidades de mercado

INTERESES:

A fin de que su función le resulte motivante y motora en y para su desarrollo

- Ejecutivos
- De negociación
- Orientados al logro
- Planeación y organización
- En las relaciones interpersonales
- Persuasivos
- De promoción
- De dar seguimiento a los proyecto implantados.
- Por trabajar en equipo
- Por raciocinio numérico
- Por la toma de decisiones acertada
- En la capacitación y actualización del personal en lo referente a nuevos productos.

BANAMEX, S.A. LIC. ELBA E. VARGAS

PERFIL PSICOLOGICO GERENTE DE SUCURSAL

AREA INTELECTUAL:	Analisis y sintesis	TMA
	Atención y concentración	TMA
	Fluidez Verbal	TMA
	Planeación	TMA
AREA SOCIAL.	Actitud de servicio	TMA
	Habilidad para establecer RI	TMA
	Liderazgo	TMA
	Manejo de personal	TMA
	Sentido Común y Tacto RI	TMA
AREA PERSONAL	Apego a normas	TM
	Cooperación	TMA
	Dinamismo	TMA
	Estabilidad emocional	TM
	Habilidad de persuasión	TMA
	Información cultural	TM
	Iniciativa	TMA
	Presentación Personal	TM
	Responsabilidad	TMA
	Tolerancia a la frustración	TMA
	Toma de decisiones	TMA
	Trabajo bajo presión	TMA

BANCA CREMI. S.A. LIC. CELIA ROMERO

CARACTERISTICAS DEL GERENTE

- Amplio criterio
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Alta capacidad de adaptación
- Iniciativa superior al promedio
- Capacidad de administración ampliamente desarrollada.
- Habilidad para negociar y relacionarse
- Don de mando
- Capacidad para dirigir personal

PROPOSITO GENERAL

Administración general de la empresa, así como ser el principal responsable de los resultados de la misma, .

FUNCIONES

- Administrar los Recursos Humanos y Materiales.
- Organizar y seguir la metodología para la publicidad y comercialización de los servicios de la empresa.
- Mantener una organización que permita el control y evaluación del personal a fin de poder obtener los resultados de la empresa.
- Lograr que su área integre correctamente su presupuesto de ingresos y egresos, y asegurar que el ejercicio presupuestal se ajuste a lo programado.
- Distribuir equitativamente las cargas de trabajo entre su personal, permitiendo un óptimo aprovechamiento del tiempo.
- Capacitar al personal conforme a las necesidades del área y de la empresa.

- Lograr que el ambiente laboral sea favorable y motivante para el personal.

SOFTWARE AG DE MEXICO, S.A. DE C.V.

LIC. MARTHA PATRICIA MORALES

UN JEFE

Describiré a un jefe de una empresa. a quién considero que cumple, sino con todos los requisitos para ser un excelente jefe, si con la mayoría de ellos.

- 1.- Es una persona que está en ese puesto porque se lo ha ganado. Ingresó a esta organización hace algunos años y se ha desempeñado en varios cargos antes del actual. Conoce perfectamente la actividad de cada uno de sus subordinados. Es de las personas que sí dice que esta o aquella actividad se puede hacer de alguna manera en especial, ya sea porque es más rápido y/o porque los resultados serán mejores es porque ya lo ha hecho anteriormente.
- 2.- Tiene la preparación académica requerida para el puesto, además de que su actualización en el campo es continua. Le gusta mucho leer.
- 3.- Es líder. Sabe persuadir a la gente para que haga su trabajo con entusiasmo.
- 4.- Tiene carisma. Muchas personas que le conocen desearían trabajar en su área y quienes tienen la suerte de pertenecer a su equipo se sienten a gusto, aún cuando el trabajo sea abundante y en ocasiones agobiante; saben que aprecia el

esfuerzo y que da a cada quien un reconocimiento y no digamos material, sino tal vez una mención, ya sea personal ante el resto del personal refiriéndose a lo bien que se desempeña una actividad.

- 5.- Es una persona firme en convicciones y decisiones, se apega a las normas sin llegar a ser intrasigente.
- 6.- Antes de tomar una decisión analiza las ventajas y desventajas, y las posibles consecuencias.
- 7.- Sabe escuchar, pero no le gusta oír mentiras, prefiere escuchar a alguien decirle, por ejemplo, que un día determinado se quedó dormido y por eso llegó tarde y no que el tráfico estaba pesado o que al metro se le acabó la gasolina antes de llegar a la siguiente estación.
- 8.- Sabe reconocer sus errores, aceptarlos y aprender de ellos.

ADMINISTRACION CORPORATIVA MORESA, S.A DE C.V.

LIC. MA. GABRIELA MEDINA PATIÑO

¿QUE ES UN GERENTE?

- 1) Logra resultados a través del trabajo de los demas.
- 2) Conoce los objetivos estratégicos de la empresa.
- 3) Conoce los objetivos estratégicos del área.
- 4) Conoce los principios básicos del comportamiento humano.
- 5) Posee una personalidad estable y madura.
- 6) Conoce las necesidades y requerimientos de sus clientes internos y externos.

- 7) *Planea el logro de sus metas a corto, mediano y largo plazo.*
- 8) *Da seguimiento y cumple sus compromisos*
- 9) *Identifica, selecciona, analiza y soluciona problemas.*
- 10) *Establece, mantiene y desarrolla adecuadas relaciones interpersonales con sus clientes internos y externos.*
- 11) *Propicia un ambiente positivo de trabajo en su área*
- 12) *Da reconocimiento positivo y negativo a sus subordinados.*
- 13) *Sabe "decir no" y sabe "decir si".*
- 14) *Desarrolla un estilo de liderazgo efectivo.*

AREAS DE INFLUENCIA:

HUMANA: -Conocimiento de si mismo (autoestima).

-Motivación

-Comunicación

-Liderazgo

-Socialización (trabajo en equipo)

LABORAL: "PARA EL TRABAJO"

a) *Planeación Estratégica*

b) *Administración del Tiempo*

c) *Contabilidad*

d) *Impuestos*

e) *Presupuestos*

f) *Administración (Proceso Administrativo)*

g) *Desarrollo Organizacional*

h) *Calidad Total*

i) *Computación Básica y Avanzada*

j) *Aplicación de Herramientas de "Calidad Total"*

- k) Inglés
- l) Administración de Personal
- m) Comercialización
- n) Mercadotecnia
- ñ) Publicidad

"EN EL TRABAJO":

- a) Misión de la Empresa
- b) Misión del Area
- c) Valores de la Empresa
- d) Valores del Area
- e) Objetivos Estratégicos de la Empresa
- f) Objetivos Estratégicos del Area
- g) Conocimiento total del y los productos de la empresa
- h) Conocimiento total y absoluto del proceso de producción
- i) Conocimiento total y absoluto de los centros de trabajo de la empresa
- j) Conocimiento "genérico" de la corporación internacional
- k) Conocimiento y aplicación de todas las políticas y procedimientos de la empresa
- l) Conocimiento de todos los clientes
- m) Conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes internos y externos
- n) Conocimiento de los planes de la

competencia

ñ) Conocimiento total y absoluto de las líneas de productos de la competencia.

BRIDGESTONE/FIRESTONE, S.A. DE C.V.

LIC. CARLOS SANTAMARIA

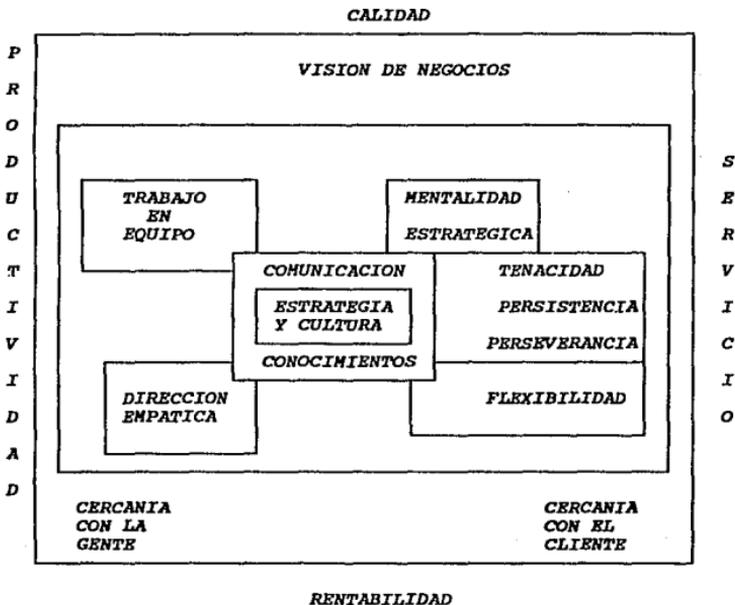
En estas respuestas que las empresas nos han dado en cuanto a las características del gerente se puede ver que se repite el liderazgo, la influencia, la toma de decisiones, trabajo bajo presión, etc. Por lo que se puede manifestar que son características básicas del puesto y de la persona y que cada respuesta de las empresas fue diferente en cuanto a la presentación. Ahora pasaremos a ver las respuestas que nos dieron los asesores de empresas que en esta ocasión se considero a 5 de los más destacados en las organizaciones y con un reconocimiento a su larga trayectoria profesional y académica, motivo por el cual se escogio a los siguientes asesores:

¿QUE ES UN GERENTE?

La gerencia es la actividad que está orientado hacia un objetivo legítimo de la organización, con el talento de hacerlo, a través de otros, manteniendo, la armonía y la cohesión de grupo.

DR. JAYME GRADOS ESPINOSA

HABILIDADES DE UN EJECUTIVO EN UN MUNDO COMPETITIVO



DR. EDUARDO HOURET POLO

¿QUE ES UN GERENTE Y/O LIDER?

El gerente es un lider que logra el involucramiento de todas las personas, para lograr o para caminar hacia la consecución de una misión, la cual esta engarzada con los valores empresa-sociedad. Va incrementando la calidad de vida para todos y utilizando todos

los recursos a su alcance sin desperdicio, utilizando al máximo todo el potencial de las personas, de la misma manera, los recursos materiales, y técnicos de la manera más efectiva. Las personas que colaboran con el ponen en su trabajo el talento, creatividad y potencial. Cuidando del medio ambiente que rodea la organización, los productos son algo positivo para la sociedad.

DR. FERNANDO ARIAS GALICIA

¿QUE ES UN GERENTE?

Es un ejecutivo con capacidad de "MANEJAR" los aspectos humanos propios y del grupo, para crear condiciones óptimas que estimulen y faciliten el aprovechamiento-propio y de los demás buscando la efectividad en solución de problemas y toma de decisiones. En otras palabras, estos procesos fundamentales de la función ejecutiva dependen de sus correspondientes habilidades en sí mismas, pero también de la influencia de otros factores individuales y de grupo (confianza, creatividad, colaboración, compromiso, responsabilidad, etc.

DR. DARVELIO CASTAÑO ASMITIA

EL EJECUTIVO ES:

-UN DIRECTOR: Porque tiene la responsabilidad de guiar a sus subordinados, de señalarles los objetivos que han de perseguir y de encauzar su acción hacia esos fines.

Dirigir es gobernar. Y gobierna quién conduce a otros orientándolos previamente hacia las metas que deben lograr.

-UN MAESTRO: Porque voluntariamente o no, el ejecutivo enseña a

sus subordinados. Con métodos técnicos o con procedimientos empíricos, bien o mal, pero lo tiene que hacer. Es parte de su trabajo. Es también una de sus responsabilidades. Además, el jefe siempre enseña con el ejemplo. Positivamente, cuando muestra a los demás una actuación digna de ser imitada.

Negativamente, cuando su conducta dice lo que no se debe hacer.

-UN JUEZ: porque necesaria e inevitablemente decide sobre el trabajo de sus subordinados y sobre la conducta de éstos. Con imparcialidad o sin ella, con sistemas objetivos o por simples apreciaciones subjetivas, pero siempre califica y juzga.

-UN CONSEJERO: Porque ya sea en el trabajo, con motivo de él o lo que es más, en cuestiones personales que los subordinados le quieren someter a su consideración, el jefe recomienda, sugiere, orienta, con la informalidad eficaz de quien por su experiencia hace valer sus opiniones mucho más directa y contundentemente que en el ejercicio de su autoridad oficial.

-UN SERVIDOR: El ejecutivo sirve a su empresa, desde luego. Pero el servir a la empresa significa cooperar a la realización de los fines para los cuales fué creada. Y entre esos fines, el más importante, el de mayor alcurnia, es el cumplir con la función social que le corresponde, proporcionando bienes o servicios cuyo destino es el de satisfacer las necesidades de la población. El ejecutivo es así un servidor de la comunidad.

LOS CONOCIMIENTOS DEL EJECUTIVO

Tres aspectos principales deben tomar en consideración:

- a) Conocimientos especializados o técnicos que se requieren en la actividad concreta que el ejecutivo realiza, es decir,

conocimientos técnicos en finanzas, en contabilidad, etc. según sea el puesto que desempeña.

- b) Tener los conocimientos más amplios posibles de Administración General. Esto es, saber Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.
- c) Conocimientos en la Administración de la institución en particular. En otros términos, conocer los objetivos y las políticas del negocio de que se trate. Saber las características de su organización; conocer los sistemas de ejecución y los métodos de control que son propios de la misma compañía.

LIC. SAMUEL ROMERO BETANCOURT

Podemos observar que los conceptos que tienen los asesores de empresas con respecto a lo que es un Gerente, en varios factores son comunes y al igual que las empresas manejan las dimensiones de: Resultados, Toma de decisiones, Manejo de gente, Resolución de problemas, Trabajo en equipo, etc.

A continuación veremos otros conceptos que manejan otros autores en diferentes artículos y poder saber si estamos con el mismo enfoque o en que difieren esos conceptos que hay sobre el Gerente y/o Ejecutivo.

GERENTE: Persona que dirige una sociedad o empresa por cuenta ajena.

EJECUTIVO: Dirigente de una empresa.

DICCIONARIO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO

GERENTE: Desde el punto de vista cibernético es la labor de hacer efectiva la toma de decisiones.

RAUL ESPEJO <<Cybernetics in Management and Organization>>

LOS GERENTES son optimistas y estables emocionalmente. Les gusta el poder y los logros, y son ambiciosos. Son también presentados y buenos en el desarrollo de relaciones y mantienen un patrón de intereses especiales, el cual les permite relacionarse fácilmente con un grupo diverso de especialistas empresariales.

J.P KOTTER, *The General Managers* (Nueva York: Free Press, 1982)

EL LIDER COMO EJECUTIVO se ocupa principalmente de la creación o la interpretación de políticas, la definición de objetivos y la indicación de los medios que permitirán realizarlos; generalmente asume la responsabilidad de asegurar que estas políticas se ejecuten eficazmente y con ese fin vigila el desempeño de sus subordinados.

JOE KELLY, *Relaciones Humanas en la Empresa Argentina 1972*

EL GERENTE es el elemento dinámico que da vida a toda organización, utiliza los conceptos como herramientas, que puedan dividirse en las áreas de creatividad, planificación, organización, motivación, comunicación y control.

HERBERT G. HICKS, *Administración de Organizaciones México 1986.*

Podemos concluir de que el gerente es una persona que debe tener conocimientos básicos del Proceso Administrativo para poder

aplicarlo correctamente, además de saber delegar el trabajo y dar resultados a través de la gente, con habilidades que le permitan tener un buen manejo de conflictos y ser acertivo en la toma de decisiones.

Muchas compañías han tratado de mejorar sin aprovechar el conocimiento de la dinámica del comportamiento humano. Han supuesto que las barreras para lograr la excelencia se hallan solamente en la parte de los negocios, y generalmente, muchos problemas se hallan de ese lado. Los problemas de la empresa obviamente salen a relucir en las dificultades operacionales pero en las causas tales dificultades tienden a ser humanas en su carácter y en su origen. Presionar para mejorar los resultados sin resolver los problemas humanos que causan las limitaciones operacionales, es sólo un tratamiento de los síntomas.

En un modelo de excelencia para el comportamiento humano se pueden especificar algunas propiedades, como en cualquiera otra de las partes de la vida de un negocio. En la siguiente sección se especifican las propiedades claves del comportamiento empresarial. El Grid que se describe brevemente más abajo, se utiliza para demostrar, en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la administración de cualquier compañía.

El cuadro gerencial tiene dos dimensiones 1.- Preocupación por la producción y 2.- Preocupación por el personal. Como señalan sus autores, el uso de la frase PREOCUPACION POR se refiere a la forma en que a los gerentes les interesa la producción o su personal.

EL GRID GERENCIAL

Robert R. Blake y Jane S. Mouton han formulado un enfoque que considera ciertos factores necesarios a la organización:

- * La producción, o el propósito.
- * La gente, o el propósito.
- * La supervisión, o existencia de una jerarquía.

En toda organización existen estos tres factores. El grid proporciona una idea acerca de cómo estos tres factores se interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación predominante de los gerentes es la producción; en otros llega ser el bienestar de los trabajadores. Por lo que se refiere a los gerentes, cuando estos toman decisiones, realizan conjeturas, implícita o explícitamente, acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr los objetivos organizacionales. El cuadro gerencial, muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". Ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9 en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la máxima.

El estilo 1.1 representa interés mínimo tanto por la producción como por las personas (el gerente indiferente) parece imposible que pueda haber un directivo sin ningún interés por la gente o por la producción; sin embargo, se han encontrado muchas personas que administran un negocio en esta forma, haciendo creer que son parte de él pero sin contribuir para nada en su mejoramiento. No ejecutan sino que dejan hacer. No han dejado el puesto pero mentalmente se han alejado, probablemente desde hace muchos años.

EL CUADRO GERENCIAL GRID

I N T E R E S	1,9	9,9
P O S T E R I O R I D A D	<p>Gerencia del Country Club</p> <p>Se presta mucha atención a las necesidades de las personas de satisfacer las relaciones; ello crea una atmósfera agradable y amiatosa en la organización y un buen ritmo de trabajo.</p>	<p>Gerencia de equipo</p> <p>Los logros del trabajo se obtienen de personas comprometidas; la interdependencia a través de una participación común en los objetivos de la organización de origen a relaciones de confianza y respeto.</p>
P E R I O D I C I D A D	5,5	
M E D I O C R O T E R M I N A L	<p>Gerencia orientada a la organización y al individuo</p> <p>El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.</p>	
I M P O R T A N C I A	1,1	9,1
1	<p>Gerencia Empobrecida</p> <p>La realización del mínimo esfuerzo por hacer el trabajo basta para sostener la organización.</p>	<p>Autoridad-obediencia</p> <p>la eficiencia en las operaciones se debe al hecho de organizar las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos tengan un grado mínimo de intervención.</p>
	1	9
	INTERES POR LA PRODUCCION	

Es tradicional en dicho estilo estar presente cuando hay beneficios, pero ausente cuando se trata de contribuir o asumir responsabilidades. Este extremo es el llamado administración empobrecida, en éste estilo los gerentes solamente pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los subordinados.

El estilo 1.9 representa un mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. En tal estilo el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se le anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación. En este extremo esta el denominado "administración del club campestre". Los gerentes promueven un medio en el que todos se sientan relajados, amistosos y felices y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa.

El estilo 9.1 significa máxima preocupación por la producción y mínima por la gente. Bajo este estilo, la gente es mirada como instrumento de la producción. En este extremo encontramos a los gerentes "autocráticos de tarea", a quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz. Cuando surge un conflicto entre los compañeros o con el gerente la meta es ganar.

El estilo 9.9 representa una alta preocupación por la producción acompañada de un alto interés por la gente. Una necesidad básica de algunas personas es satisfecha por el estilo 9.9: la de estar involucrado y comprometido en la realización de un trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas son utilizadas. En este extremo estan los gerentes quienes proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como a la producción. Son los verdaderos gerentes de equipo, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa, con las de los individuos.

El estilo 5.5. representa una posición intermedia, el factor humano es tan importante como el factor producción. Se presume que se logrará colaboración si se explica algo sobre el objetivo de su tarea; sin embargo, esta comunicación solo se realiza para que la gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de aminorar resistencias, no porque se considere cierto que los trabajadores tienen verdaderamente algo que aportar. El énfasis está en dar a la gente "sentido" de participación, no en dejarla participar realmente en las decisiones. Es claro que los gerentes de tipo 5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Obtienen una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud benevolente autocrática hacia el personal.

De acuerdo con Blake y Morton cada uno de los cinco estilos descritos representa una teoría acerca de cómo usar la autoridad para relacionar a la gente con la producción y cuyo propósito es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis y conjeturas acerca de cómo dirigir o supervisar.

Esta teoría también nos permite de alguna manera hacer una correlación con los resultados del Cleaver para confirmar los resultados obtenidos que se esperan del instrumento.

Con lo que se obtendría una mayor confiabilidad del instrumento así como una mayor justificación de su uso.

ALGUNAS DEFINICIONES DE GERENCIAS

GERENCIA GENERAL

la gerencia general planea, organiza, dirige y controla varias operaciones interrelacionadas y servicios de apoyo para alcanzar objetivos definidos.

La gerencia general es una disciplina que requiere el empleo de varias habilidades más bien que una técnica por sí sola. Pero las habilidades de la gerencia general y la efectividad con que se dirigen y controlan las actividades para lograr el resultado que se busca, dependen de la comprensión y utilización de una serie de técnicas gerenciales.

PROCESOS DE LA GERENCIA GENERAL

Los cuatro procesos de la gerencia general son:

1.- **Planeación.** Decide a dónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.

2.- **Organización.** Decidir quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la definición de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

3.- **Dirección.** Asegurar que la gente sepa qué debe hacer y cuándo lo debe hacer, y ejercer liderazgo para hacer que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo.

4.- **Control.** Medir y supervisar resultados, comparar los resultados con los planes y tomar las medidas correctivas cuando sea necesario. Estos procesos y la retroalimentación continua que tiene lugar como resultado de los mecanismos de control y las actividades de planeación, organización y dirección, se pueden observar en la siguiente figura:

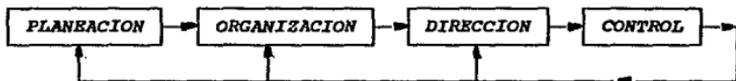


Figura. El proceso de la Gerencia

GERENCIA DE MERCADEO

DEFINICION

Mercadeo "es el proceso gerencial responsable de la identificación, anticipación y satisfacción en forma provechosa de los requerimientos de los clientes" (instituto de mercadeo).

OBJETIVOS

El objetivo general del mercadeo es asegurar que la compañía obtenga los ingresos que necesita para alcanzar sus metas de utilidades.

Según la definición de Kotler, la gerencia de mercadeo es:

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

El análisis, planeación, realización y control de programas que tienen por objeto crear, formar y mantener intercambios y relaciones benéficas con mercados objetivos, con miras a alcanzar metas organizacionales.

Según Theodore Levitt. "El propósito de un negocio es conseguir y conservar un cliente". El mercadeo tiene por objeto decidir lo que deben hacer las compañías para lograr ese propósito y asegurar que se haga eso.

GERENCIA DE OPERACIONES

DEFINICION

La gerencia de operaciones proyecta, utiliza y controla los recursos para lograr un resultado deseado. En la industria, el gerente de operaciones planea y controla el empleo de materiales, máquinas y personal en la fabricación y distribución de los productos de la compañía.

GERENCIA FINANCIERA

DEFINICION

La contabilidad financiera registra los ingresos recibidos y los gastos en que ha incurrido una compañía en forma tal que se pueda averiguar el rendimiento total durante un período de tiempo y su posición financiera en un momento determinado.

El sistema de contabilidad financiera clasifica, registra e

interpreta en términos monetarios transacciones y eventos de carácter financiero.

GERENCIA DE PERSONAL

DEFINICION

La gerencia o administración de personal se relaciona con:

1. La obtención, desarrollo y motivación de los recursos humanos necesarios en la organización para alcanzar sus objetivos.
2. Preparación de una estructura y clima organizacional y desarrollo de un estilo gerencial que fomente la cooperación y la dedicación en toda la organización.
3. La mejor utilización de las destrezas y capacidades de todos los empleados de la organización.
4. Asegurar que la organización cumpla con sus responsabilidades sociales y legales ante sus empleados, especialmente respecto a las condiciones de empleo y calidad de vida de trabajo que se les suministre.

A lo largo de este capítulo hemos visto las diferentes definiciones que hay con respecto a el gerente, así como las funciones de algunas gerencias, podemos concluir que aún cuando son diferentes las actividades que se realizan en cada una de las gerencias, es muy importante conocer las características de la persona que va a ocupar esa gerencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se puede decir que las dimensiones que fueron más significativas son las siguientes:

- Conocimientos básicos de administración.
- Liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Logro de resultados.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo
- Otros.

Como se puede observar las únicas diferencias que existen en estas definiciones son precisamente en la función de cada gerencia y son comunes en las características generales que debe tener un gerente.

Por lo tanto se puede considerar como justificado utilizar la Técnica Cleaver como la herramienta laboral para poder evaluar las dimensiones básicas que se requieren para ocupar el puesto de gerente.

Ya que en el siguiente capítulo se explicaran ampliamente las dimensiones que la Técnica Cleaver evalúa y porque se eligió esta prueba para obtener el perfil del gerente.

CAPITULO IV

**LA VOLUNTAD DE SER ESTA
EN NOSOTROS, ASI COMO LA
VOLUNTAD DE SER MEJORES.**

LA TECNICA CLEAVER

El objetivo es que a través de la Técnica Cleaver se obtenga un perfil con las dimensiones o factores básicos que se requieran para cubrir el puesto de gerente.

En el presente capítulo se hace una descripción de la herramienta, dando a conocer en que consiste para los efectos de como aplicarla, calificarla e interpretarla. Así mismo se describe como nace esta herramienta y porqué la utilización en esta investigación. En la actualidad ha sido poco difundida, ya que el desconocimiento de sus antecedentes ha creado expectativas en cuanto a su confiabilidad y validez que todo instrumento debe tener.

La utilización de esta técnica, de manera adecuada por lo general nos permite evitar el error, es decir realizar una evaluación que satisfaga las necesidades de la organización.

I DESCRIPCION PROPIA: SU PROPOSITO

Reconocer que la predicción del comportamiento humano depende del entendimiento de la interacción de muchas variables, es común en nuestros días, y aunque procedimientos de cargas como los utilizados a niveles educativos, industriales y gubernamentales existen éstos raramente afectan en forma directa a este concepto. todavía hay una tendencia de restringir los procedimientos de evaluación hacia más respetables, y aparentemente más objetivas medidas de habilidad como predicción del comportamiento se

presenta por menos de la mitad de la variable. (Chauncey y Frederiksen 1951). Descripción propia, es una lista de escoger obligatoriamente adjetivos, y a su vez es un esfuerzo para proveer un instrumento que hará reconocimientos interiores accesibles, que son información suplementaria acerca de experiencia, entrenamiento y habilidad. Todo esto asume que el individuo tiene un estilo de entenderse con su medio ambiente y de que este estilo está íntimamente relacionado con la manera en que él se ve a sí mismo. No se asume de ninguna manera que la Descripción propia sea la llave mágica para el entendimiento del comportamiento, pero sí parece garantizado que la Descripción propia está posibilitada en la mayor parte de los casos, de integrar las secciones de reportes propios de datos en forma de que permite la clasificación de acuerdo con un modelo honoroso y sobre esta base provee información para ambas funciones de consejo y de lugar específico de posición. Y aún se debe enfatizar que la Descripción propia solamente engloba lagunas de las muchas facetas resultado del comportamiento humano, y es igualmente importante estar prevenido de las implicaciones que ésta información restringida pudiera tener. Estas serán vistas detalladamente en las secciones siguientes.

Descripción propia en el análisis final, es más una ayuda a la motivación del comportamiento humano que una respuesta al problema de selección-rechazo. Y está basado en una posición teórica que enfatiza el proceso de interacción y permite interpretaciones congruentes a las actuales situaciones concretas, sin necesidad de asumir un mundo mecánico estático en

donde se da un patrón dado de respuestas con un significado constante. La Descripción propia provee información que puede estar relacionada a muchas variantes de relaciones interpersonales y de cada persona sin forzar el resto del medio ambiente a un molde fijo y arbitrario.

II RACIOCINIO TEORICO

Los primeros deseos de conocer la teoría de la Descripción propia se encuentran en los escritos de Marston (1928-1931).

Quién postulo que la teoría del comportamiento humano estaba en función al medio ambiente (las cuales podrian ser descritas como una continuación antagonista a lo favorable) y las reacciones del individuo (descrito como continuidad activa y pasiva).

Estos dos aspectos generales nos proveen de una matriz de la cual se pueden describir cuatro características del patrón de interacción típico de un individuo dado:

- 1.- Dominancia Activa, movimiento positivo en un medio ambiente antagonístico.
- 2.- Inducimiento Activo, movimiento positivo en un medio ambiente favorable
- 3.- Sumisión, acceder pasivamente en un medio ambiente favorable.

4.- **Consentimiento-Precavido.** Respuesta tentativa a un medio ambiente antagonístico diseñado a reducir un poco de lo antagónico.

Se supone que la mayor parte de la gente expone estas cuatro fases en diferentes momentos, aunque también se supone que el individuo desarrolla un estilo de vida en el cual enfatiza más unos aspectos que otros. Esto es un aprendizaje gradual dependiente en gran parte en las reacciones de otros sobre los esfuerzos e intentos del individuo de establecer un "modo" característico (Sullivan 1953) (Rogers 1951). De estos esfuerzos el individuo expone la "imagen propia" en la cual él mismo tratará de mantener impecable y tratará de extrovertir en su comportamiento (Lecky 1945) mientras también busca ocupaciones o papeles que desempeñar que mantengan impecable su propia imagen también (Sarvin 1954 Super 1957).

Esto resulta en un grado moderado de propio empeño en la gran mayoría de la gente y provee de una base para la predicción de las reacciones individuales.

El problema es establecer una técnica específica para describir la imagen propia con cierto grado de veracidad y un plan de trabajo que desarrolle la comparación. Los problemas en esta área siendo ambos de naturaleza ideológica y sustantiva han sido bien documentadas por (Wylie 1961) y aún así con el intento natural de destilar este factor de las impresiones de una entrevista pudieran ser particularmente peligrosas. Estudios acerca de la entrevista personal han demostrado su falta de validez (Ulrich &

Trombo 1965) y de hecho toda el área de estudios de personalidad han demostrado una gran cantidad de dificultades relacionadas en establecer procedimientos por medio de los cuales haya confianza y validez sin entrenamiento, estructuración y definiciones claras (Allport 1961 pp 517-20 Bronfenbrenner Harding and Gallwey 1951; Bruner, Shapiro, and Tagiuri 1954, Cron Bach 1955).

Este problema se ha enfocado hacia el desarrollo de técnicas de cargas, las cuales están intencionadas en proveer un cuadro limitado de la propia imagen del individuo. La Descripción Propia ya evolucionada del modelo de Marston. Es una de éstas y también es parte de evidencia que reconoce y apoya la utilidad de dato del propio reporte organizado alrededor de un modelo de dos ejes.

La estructura de dos ejes va unida al análisis de factores del Inventario Bernreuter (1933) de Flanagan (1935). El encontró dos escalas independientes, las cuales llamó confianza propia y ser sociable y que vagamente tienen una relación con los llamados dominancia-consentimiento, continuidad y el inducimiento-sumisión continuidad. Duffy nos presenta la tesis de que el comportamiento puede ser clasificado en el área de actividad-inactividad y también en el área de acercamiento-retirada, y hace extensiva la teoría de Marston. Leary (1957) desarrolló un complejo sistema de diagnóstico interpersonal al rededor del eje amor-hostilidad (aproximandose al inducimiento-consentimiento de Marston) y dominancia-sumisión (aproximandose a la dominancia-sumisión de Marston también). Borgatta Cottrell y Mann (1958) encontrarón dos factores importantes y característicos de la de la interacción

individual: son afirmación-individual y es ser social; está tesis va junta a la de Carter (1954) de análisis de factores importantes: (prominencia y metas individuales) y un grupo de factores orientados. Estas posturas ponen énfasis en el conflicto, la motivación de metas y la motivación de afiliación.

De todo esto parece que hay un estudio profundo en medir el comportamiento entre dos puntos (cuatro dimensiones) explicado por Marston. Básicamente la Descripción propia trata de medir si el individuo se ve a sí mismo como observador y lo reaccionario a determinadas situaciones que lo reten a situaciones amigables y es el patrón de respuestas activo o pasivo.

Otro tipo de instrumentos (teorías) utilizando un modelo cuadrimensional, han sido desarrolladas por Denton (1954) Gordon (1953) Clarke (1956) la Forge & Suczek (1955).

III DESARROLLO DE LA PROPIA DESCRIPCION

La propia Descripción es una lista autoadministrada de escoger obligatoriamente adjetiva y consiste en 24 tetrados de palabras descriptivas. A continuación vemos un ejemplo y la manera de un tetrado. Las palabras descriptivas se agrupan en secciones de 4.

El individuo pone una "X" sobre la columna M si es que se identifica con esa palabra más y en la columna de la L una "X" con la palabra que menos se identifique.

	M	L
persuasivo	_____	_____
gentil	_____	_____
amable	_____	_____
original	_____	_____

La forma experimental original tenía un formato de 24 tetrados. Las palabras descriptivas usadas por Marston (1928) y Marston y King (1931) fueron incorporadas a la propia descripción.

Las fuentes personales principales para las palabras restantes fueron: diccionarios, libros antiguos y libros parecidos. El criterio a seguir con el modelo de Marston fué su veracidad a primera vista. Cada tetrado contiene un término que se supone

está relacionado con las cuatro dimensiones. Esta forma experimental fué aplicada a 115 personas en 1958 (67 hombres y 48 mujeres de los cuales 17 fueron estudiantes universitarios, 17 maestros, 17 supervisores, 16 profesionales, 13 empleados de oficina y 6 personas al azar.

Sobre la base de esta aplicación la frecuencia de palabras fué hecha. Las palabras luego fueron vueltas a combinar de manera que cada tetradro tuviera una palabra relacionada con cada dimensión, luego se hizo un esfuerzo para combinar las palabras que tuvieran una misma fuerza de respuestas, fueron agrupadas al igual que otras. 76 de las originalmente; 96 palabras fueron así desglosadas. 5 tetrados adicionales fueron hechos para llegar a las 24 originales. De las palabras usadas 39% son iguales o de la misma raíz que la de Marston.

La forma revisada fué administrada a 500 personas (388 hombres y 112 mujeres 1958). El desglose por ocupación fué de 212 gerentes y supervisores, 128 profesionistas, 62 clérigos, 38 vendedores 34 operadores de máquinas y 36 al azar. Un grupo al azar de 100 personas (Ss) fué escogido de este grupo para determinar la confianza al separar y la intercorrelación con las demás dimensiones.

la Tabla 1 nos dá los coeficientes de confiabilidad al separar
 por Spearman Brown.

TABLA 1

	r	Sr.
D	.93	.01
I	.78	.04
S	.84	.02
C	.72	.05

Estos números nos indican que la descripción propia tiene una validez interna cuando el método de separación es usado. La Tabla 2 nos muestra las interrelaciones de las cuatro dimensiones se puede observar que estas dimensiones son relativamente independientes. Tres de estas correlaciones se muestran significativas a .05 o más alto de este nivel, pero en estos casos es comprensible que la cantidad de variantes es limitado.

TABLA 2

INTERRELACIONES DE LAS DIMENSIONES				
	D	I	S	C
D		.06	.42**	.11
I	.06		.02	.25*
S	.42	.02		.34**
C	.11	.25	.34	

* Significativo al nivel .05

** Significativo al nivel .01

Análisis de artículos para calificar para poder eliminar los artículos no discriminativos de la calificación, un análisis de artículos fué desarrollado por Davis (1949). Por este motivo un grupo al azar de 185 personas (Ss) (130 mujeres y 55 hombres) fué escogido de una población de 1200. La distribución ocupacional es la siguiente: 89 gerentes y supervisores, 35 técnicos, 26 empleados de oficina, 12 ingenieros, 12 vendedores, 6 empleados de mantenimiento y 5 al azar. Cada una de las 96 palabras, fueron correlacionadas con la calificación total para cada una de las cuatro dimensiones, tanto para M como para L. Esto significa 8 correlaciones para cada palabra. El criterio utilizado al calificar fué el que en una dimensión dada dentro de un tetraedro, la palabra que tuviera la más alta correlación con una dimensión sería la indicada. Este criterio fué aplicado independientemente para ambos M y L.

El análisis de objetos resultó tanto en las 21 palabras de la columna M, como las 75 de la columna L.

En la Tabla 3 muestra la distribución del tamaño de la correlación de palabras incluidas en la manera de calificar. Y también nos muestra la evidencia de que existe continuidad y consistencia dentro de las cuatro dimensiones. Tomando en cuenta este análisis de objetos, una manera de calificar se desarrolló de acuerdo con la frecuencia de distribución.

TABLA 3

FRECUENCIA DE DISTRIBUCION DE CORRELACIONES DE PALABRAS INCLUIDAS
EN LAS MANERAS DE CALIFICAR

r	D		I		S		C	
	M	L	M	L	M	L	M	L
.80-1.00	2	1	0	0	1	0	0	0
.60- .79	14	14	5	8	10	5	3	2
.40- .59	2	4	9	6	5	10	6	9
.20- .49	2	2	1	5	3	4	5	5
.00- .19	0	0	2	0	0	0	1	0
total	20	21	17	19	19	19	15	16

La tabla 4 nos muestra la intercorrelación entre las cuatro dimensiones usando la manera de calificar (ya revisada). Un ejemplo al azar de 100 personas (Ss) (75 hombres y 25 mujeres) de una población de 1200 fué usado en este análisis. La comparación de los resultados obtenidos con los de la tabla 2 nos muestra la disminución y aumento en las correlaciones. Ambas fuentes de información afirman que el tamaño y cantidad de correlaciones dan el hecho de que las cuatro dimensiones son relativamente independientes.

La Tabla 5 nos muestra que de las dos maneras de calificar ambas son esencialmente iguales para los 100 individuos. (Ss).

TABLA 4

INTERCORRELACION DE LAS DIMENSIONES USANDO LA MANERA DE CORREGIR YA REVISADA.

	D	I	S	C
D	-	.23	-.35	-.18
I	.23	-	.32	-.04
S	-.35	.32	-	.23
C	-.18	.04	.23	-

TABLA 5

CORRELACION ENTRE LA MANERA ORIGINAL DE CORREGIR Y LA MANERA DE CORREGIR YA REVISADA

	D	I	S	C
r	.99	.96	.87	.96

Intercorrelación de Dimensiones en estudios posteriores; en investigaciones sobre la Descripción propia en estudio de campo actualizados, nos indican que las relaciones mostradas en la tabla 4 se han mantenido consistentemente en términos de dirección, pero con cierto aumento en la magnitud de relación de ambas D e I a S.

Estas relaciones fluctúan de una correlación negativa de $-.30$ a $-.80$ con una relación media de D con S de $-.58$ y para I con S de $-.41$. Esto aumenta la pregunta acerca de la independencia de S como un factor adverso de D e I con respecto a ciertos subgrupos.

La dinámica detrás de este descubrimiento no se ha investigado

suficientemente para permitir una futura especulación.

NORMAS: Las normas para la Descripción propia se derivan de las formas de calificar revisadas sobre una muestra de 1000 individuos (Ss) (752 hombres y 248 mujeres). La distribución ocupacional fué de 432 gerentes y supervisores, 183 vendedores, 55 ingenieros, 43 estudiantes universitarios, 35 de personal técnico, 18 operadores de máquinas y 58 al azar. Cada descripción Propia de cada Sujeto fué anotada para respuestas de la columna M en cada dimensión, respuestas de la columna L en cada dimensión y otra puntuación para cada dimensión, que viene siendo la suma algebraica de M y L. Normas separadas se establecieron para las puntuaciones de M, L y T en la población de los 1000 (Ss). Percentiles equivalentes en porcentajes fueron calculados para cada puntuación bruta (J.P. Cleaver Co., 1959) y una tabla hecha para convertir las puntuaciones brutas en puntuaciones porcentuales.

CONFIABILIDAD

Dos estudios de confiabilidad de Descripción propia de forma ND han sido aceptadas con la forma de corregir ya revisada. El primero de estos es una prueba de consistencia o continuidad interna y de las cuatro dimensiones mediante el método de confiabilidad media.

La muestra usada fué de 100 sujetos (75 hombres y 25 mujeres) escogidos al azar de una población de 1200 (Ss). La distribución ocupacional de la muestra fué de 46 gerentes y supervisores, 17 clérigos, 10 ingenieros, 10 vendedores, 5 técnicos y 12 al azar.

La tabla 6 nos muestra los resultados de este análisis.

TABLA 6

COEFICIENTES DE DIVISION MEDIA DE CONFIABILIDAD PARA LAS DIMENSIONES

	r	Sr
D	.86	.03
I	.89	.02
S	.80	.04
C	.81	.04

En 1959 se hizo un examen del análisis de confiabilidad en un grupo de 75 sujetos (50 hombres y 25 mujeres) y los cuales tenían posiciones de ejecutivos o profesionistas. El tiempo de retest tenía un rango de 1 a 12 meses con una mediana de 3 meses. la tabla 7 nos da la correlación para el análisis de test-retest.

TABLA 7

COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD DE TEST-RETEST PARA LAS DIMENSIONES

	r	Sr
D	.84	.04
I	.70	.06
S	.77	.06
C	.87	.01

Estos resultados nos sugieren que la descripción propia es relativamente una medida confiable, teniendo ambas una consistencia interna y una estabilidad sobre el tiempo.

INTERPRETACION DE LAS PUNTUACIONES

La puntuación de la Descripción propia es un resultado de perfiles cada uno con cuatro puntuaciones dimensionales. Estos perfiles se derivan de las puntuaciones M, L y T. Se supone que el patrón T se refleja más acertadamente sobre las características de comportamiento abierto de un individuo. El patrón M nos muestra como el sujeto trata de auto-observarse y como resultado se confunde. El patrón L como es menos indirecto y está menos intencionado hacia la distorsión, sirve solo como manera de revisar el patrón M. En este sentido el patrón L, a diferencia de otros se refleja básicamente en características de la personalidad; esta a su vez no quiere decir que el patrón L mida los aspectos inconscientes de la personalidad o de que no se

pueda confundir. Sirve principalmente cuando se compara con el patrón M como indicador de una probable consistencia en la forma de comportamiento usual del individuo.

Un caso de estas puntuaciones se presenta en una ilustración gráfica de la figura 1. El patrón aquí es un hombre de 40 años candidato a la posición de Vicepresidente que se debe encargar de mercadotecnia de una compañía técnicamente bien orientada.

La columna M nos sugiere que él se esfuerza en presentar a un individuo con orientación hacia los problemas, que al mismo tiempo trata de mantener control sobre tendencias impulsivas e impacientes.

La columna L en comparación nos sugiere que el Sr. X se inclina a trabajar por medio de otros y hacer de la persuasión un método eficiente para tener control sobre el medio ambiente. Y también se sugiere la pregunta acerca de la impecabilidad sobre los detalles y puntos que solo a él le interesan con respecto a los problemas que se presentan en la puntuación M.

La columna T nos muestra el resultado neto de estos dos grupos de puntuaciones. Este efecto neto se basa en asumir que tendencias opuestas tendrán un efecto inhibitorio entre ellos mismos, lo mismo que también sucederá con tendencias similares.

Todo esto no está intencionado en parecer un caso escrito ni tampoco en ser un instructivo para el análisis de la Descripción Propia.

FIGURA I

CASO DEL SEÑOR "X"

El propósito real es de ilustrar la interrelación entre los tres grupos de puntuaciones. Es importante hacer mención que el resultado del hecho de emplear individuos en diferentes niveles, no puede ser solo resultado con el estudio de puntuaciones del Señor X. Su experiencia, y su inteligencia junto con otros factores deben ser valorados pero aún más importante es el hecho claro del comportamiento, que trata de representar al empresario con respecto a lo que los demás esperan de él. Y solamente así estas puntuaciones pueden tener una relación clara con el propósito básico de deseabilidad de empleo.

La actual interpretación de estas puntuaciones se basa en un patrón de alcance (McQuitty 1959). La puntuación en dimensiones individuales carecen de valor en una escala normativa pero toman valor las otras dimensiones de puntuaciones. No se supone una correspondencia de una a una entre respuestas individuales y tipos de personalidad, sino que se busca correspondencia entre los patrones de respuesta y personalidad. Y es la combinación más adecuada de los cuatro factores que forman la base de interpretación.

Básico para este alcance es la suposición de que los tipos de personalidad se pueden definir en términos de cuatro dimensiones y de que hay una relación entre los tipos de personalidad y selección ocupacional y triunfo. Esta reciente suposición ha sido apoyada por teorías de Roe (1956), Super (1957) y Maslow (1954).

La definición de tipos de personalidad se ha desarrollado a partir del trabajo teórico detrás del instrumento. Ocho patrones clásicos se han descrito en términos de modelos psicológicos e interrelación de las cuatro dimensiones en la Descripción Propia. Los tipos se han definido en términos de comportamiento y se puede relacionar a posiciones ocupacionales.

IV ESTUDIOS DE VALIDEZ

La validez de un instrumento como el de la Descripción Propia contiene un cierto número de problemas metodológicos. Su función principal es describir un patrón de comportamiento típico de un individuo. Según Cronbach's (1960), se le clasificaría como "(widebandwith)". El hecho de poder escoger el desarrollo de un instrumento trae consigo una serie de dificultades. El comportamiento se puede demostrar en diferentes maneras o variables. Ningún pedazo o clase de comportamiento es deseada universalmente. Esto se va a otro aspecto del problema de validez y se une para formar el criterio. La complejidad de este factor es descrita por Kelly y Fiske (1951), pero no ha sido resuelta. Los rangos o producción del modelo tradicional de actuación se han usado como criterio a pesar de que se reconoce la cantidad de medios para llegar a estas dificultades un gran número de estudios válidos se han hecho por J.P. Cleaver Company con la cooperación de otras organizaciones. Todos estos estudios tienen dentro de sí mismos control inadecuado, a veces, asociados con la investigación aplicada: muestras restringidas, falta de control

en las variables, como lugares geográficos, supervisión, pérdidas de muestras. Y aún así parece ser que emerge cierto grado de evidencia acerca de la utilidad del instrumento, cuando aparecen estos problemas, y como se debe examinar cuidadosamente.

Los estudios se agrupan en cuatro clasificaciones: 1) Estudios de predicción de criterio; 2) Estudios de selección diferencial; 3) Estudios de ocupación diferencial; 4) Estudios de construcción de validez.

1. ESTUDIOS DE PREDICION DE CRITERIO

Estos se resumen en la tabla 8. Es muy claro el hecho de que es imposible predecir sucesos en una operación compleja en base a puntuación individual. De hecho el intento de tratar de hacerlo es una violación al raciocinio de la Descripción propia. Aún así, los resultados se describen para mostrar lo inadecuado del modelo de criterio tradicional, en demanda a un criterio no claro. Es importante hacer que en estos estudios existen otras variables (datos biográficos, habilidad y factores de experiencia, personalidad y exámenes de valores), que se relacionan con el criterio referente a que están menos.

TABLA 8

ESTUDIOS DE PREDICCIÓN DE CRITERIO

Estudio Naturaleza de grupo N Criterio Correlación Significado

A	Agentes seguro vida	154	Producción Tasa Supervisión.	.19	(D)	.05
				.19	(S)	.05
B	Gerentes de Quejas	37	Tasa Supervisor.	.34	(I)	.05
				.38	(C)	.05
C	Ingenieros	70	Tasa Supervisor.	.24	(I)	.05
				.27	(C)	.05
D	Gerentes Mercadoc- tenia.	116	Tasa Supervisor.	.16	(alta)	no hay

Relacionadas con la tasa que las puntuaciones de la descripción propia. A cerca del estudio C se hablará luego de él; por el hecho del quebrantamiento nos dá información acerca de la validez de la Descripción Propia. Otro aspecto importante que merece atención es el de los diferentes patrones de interrelación que son bastantes significativos en los diferentes estudios. Estos van asociados con los modelos o estereotipos, que podrían estar unificados a la posición ocupacional.

2. ESTUDIOS DE SELECCION DIFERENCIAL

Estos estudios son esencialmente estudios de validez en los cuales la actuación es relaciona a un modelo predeterminado o a un patrón de puntuaciones de prueba, en los cuales en base "apriori" debieran ser indicativos de triunfo siendo otras cosas como (habilidad, experiencia, etc.) iguales. Tabla 9 presenta los resultados de ambos estudios.

TABLA 9
ESTUDIOS DE SELECCION DIFERENCIAL

Estudio	Naturaleza de grupo	N	Chi-cuadrada	Correlación
E	Agentes de seguro	80	.20.23	.73**
F	Agentes de seguro	53	.5.27	.49*

* Significativo al nivel .05

** Significativo al nivel .01

Ambos incluyen un análisis de Chi-cuadrada que fué el resultado de una actuación dicotomizada de altos y bajos. Y aunque estos resultados sugieren una relación definida entre la actuación triunfadora y el patrón Descripción Propia; ellos implican que la relación disminuirá a medida que los modelos standard de actuación se modifiquen. Y como quiera que sea esto es una evidencia de que los resultados son congruentes con las pruebas de descripción de comportamiento característico.

3. ESTUDIOS DE DIFERENCIACION OCUPACIONAL

La pregunta relacionada con los estudios en el No. 2 (anterior) es distinguir grupos ocupacionales por patrones típicos. Alguna de la literatura reciente acerca del desarrollo del profesional y satisfacción profesional ha sugerido la relación entre variables de personalidad-comportamiento ocupacional. Análisis de patrones de Descripción Propia corroboran esta postura. Mahan y Wicas (1964) describieron un patrón para consejos escolares al cuál demostró un alto grado de uniformidad entre los individuos. Y como dato extra de la Descripción Propia se hicieron patrones de confianza a los patrones oficiales en un banco metropolitano que mostrarán variación con respecto a los patrones de oficiales en la sección de análisis de inversión de la misma institución. Datos estadísticos se pueden conseguir para un estudio de ingenieros y gerentes de ventas. Ver Tabla 10.

TABLA 10

ANALISIS DE CHI-CUADRADA EN VENTAS Y PATRONES DE INGENIERIA

	GERENTE VENTAS	INGENIEROS	TOTAL
Positivo, correlación acentuada con patrones ideales de Ventas.	27	5	32
Negativo, correlación no significativa con patrones ideales de Ventas.	5	27	32

Chi-cuadrada = 30.25 (significativa al nivel .001)

4. ESTUDIOS DE ELABORACION DE VALIDEZ

Quizás la pregunta más fundamental que nos debemos hacer es de que exista la evidencia que apoye la suposición de que las puntuaciones de la Descripción Propia y de que estas están relacionadas con el comportamiento que pretenden describir y predecir, y es aquí donde los hayazgos más importantes han tenido lugar. La Tabla 11 trata de resumir éstos.

TABLA 11

CONSTRUCCION DE VALIDEZ A PARTIR DE LAS DIMENSIONES DE LA DESCRIPCION PROPIA

PARTE A Correlación con los factores Guilford-Zimmerman	PARTE B Correlación con la fase de actuación
DOMINANCIA: Actividad en general** Masculinidad* <hr/> Restricciones **	Calificaciones técnicas* Planeación * Juicio* Creatividad* Conocimientos de Compañía** Ambición*
INCITACION: Ascendencia social* Sociabilidad** Masculinidad** <hr/> Restricciones* Reflexión*	Dirección* Relaciones Administración* Ambición*
SUMISION: Restricciones* Estabilidad Emocional* Objetividad* Cooperación** <hr/> Actividad en general** Reflexión*	Calidad del Trabajo* Juicio* Creatividad* Interés*
CONSENTIMI- TIMIENTO: Restricciones* Reflexión** <hr/> Sociabilidad* Estabilidad Emocional* Masculinidad*	Ambición*

*Significativo al nivel .05 ; **Significativo al nivel .01

La elaboración de la información de validez está directamente relacionada con el raciocinio teórico del instrumento y los principios de interpretación (J.P.Cleaver Co., 1959). Y parece ser que estos datos nos muestran considerable evidencia de que los comportamientos teóricamente están asociados con cada dimensión, son vistos por medio de pruebas y observadores externos (las tasas de actuación).

Es importante hacer notar el apoyo hacia la distinción entre dominancia e incitación, donde ambos muestran comportamiento positivo y agresivo con respuesta a la incitación, connotando la dimensión social de tal actividad; y también la distinción entre el comportamiento cooperativo estable pero básicamente pasivo asociado con la sumisión y el precavido, hipercrítico y menos pasivo, tipo de comportamiento que se asocia con el consentimiento, es sugerido por la Tabla 11. El significado es este apoyo hacia la elaboración de validez de la Descripción Propia, es de importancia crítica por razón de que la función mayor del instrumento es de proveer algunas tentativas de vistas interiores, hacia probables reacciones de comportamiento en ciertas circunstancias; esto trata de describir a groso modo algunos parámetros que pudieran ser asignados a cierto individuo que esté situado como parte de un complejo, de una situación de interacción psico-social,

V RESUMEN DE DATOS DE VALIDEZ

Parece ser que hay una base considerable para la interpretación de los perfiles de la Descripción Propia de acuerdo con la posición tomada por las técnicas de evaluación (J:P Cleaver Co. 1959).

Las cuatro dimensiones del instrumento tienen correlación con otras medidas aceptadas y con las tasas de comportamiento que apoyen directamente su concepto de validez. Aparte hay suficientes razones para creer que las dimensiones medidas son altamente relevantes sobre los tipos de comportamiento a planes educacionales gubernamentales e industrias comerciales. Pero se debe hacer hincapié de que la Descripción Propia se enfrenta con los mismos problemas que han afectado a todos los estudios de predicción, en donde el, "criterio" es supuestamente absoluto y es donde las medidas se correlacionan con este absoluto. El comportamiento humano es demasiado complejo para este simple modelo y es inevitable un resultado modesto en los coeficientes de validez que aún cuando fueran combinados en ecuaciones de múltiple regresión, dejan mucho que desear a menos de que el comportamiento predicho pudiera ser cuidadosamente circunscrito. Aunque se debe especificar claramente que el uso mecánico de la Descripción propia, que se perfila como una base para la selección o posición, no garantizará una actuación mejorada, y al mismo tiempo es igualmente importante poner en claro que la información de la Descripción Propia puede ser usada efectivamente cuando se coordina con la información acerca de la situación de otros, dentro de la situación y de la variabilidad

de la situación.

VI LIMITACIONES DEL INSTRUMENTO

Como instrumento de propio reporte, la Descripción Propia se abre a una disertación conciente. Ciertas precauciones fueron tomadas para controlar el deseo social mediante el proceso de colocar palabras altamente deseables en las cuatro dimensiones en el mismo tetradro y así a todo lo largo de la escala de deseo, y siendo cuantificado este, mediante el proceso de escoger la palabra a determinada frecuencia en la primera administración de la prueba. Siguiendo los lineamientos de Edwards (1957), se dice que la técnica de escoger obligatoriamente ha sido usada en la Descripción Propia, con el propósito de controlar el deseo social, y limitar la contaminación que pudieran tener las cuatro dimensiones. En resumen el uso de una lista para checar adjetivos evita el problema de "lugar de respuesta" (Couch Y Keniston, 1960) o "estilo de respuesta" (Jackson y Messick, 1958) que surge con el uso de inventarios de respuesta alternativa (sí o no - falso o verdadero). La investigación de Zavala (1965) acerca de escoger obligatoriamente contra las técnicas de escoger libremente, confirma algunas esperanzas de este intento, pero al mismo tiempo, sugiere la pregunta, para el formato desear (Berkshire y Higland, 1953).

En el deseo de hacer notar las falsedades de la Descripción Propia fué administrada a 52 (Ss) en diferentes condiciones en un intervalo de una semana. En la primera administración de (Ss) se supuso que los resultados pudieran ser usados en consejos de carreras profesionales. En la segunda administración todos los (Ss) fueron aplicados a la posición de gerente de personal.

Resultados de este estudio, nos demuestran que bajo los lineamientos de la segunda administración, 41% de (Ss) tuvieron patrones L ajustados (sin puntuación de dimensión y son desviación standard arriba o abajo de la media). Esta diferencia es significativa a nivel .05, una posible interpretación del turno en los patrones de L es el aumento cuidadoso y defensivo en la segunda administración.

De estos 52 (Ss) hubo 27 cuyos patrones T de ambas administraciones tuvieron suficientes divergencias (por lo menos una puntuación de una dimensión en desviación standard alta o baja), como para ser considerados como un patrón claro. correlación entre los patrones T para estos 27 (Ss) se resume en la Tabla 12. Estos datos sugieren que la Descripción Propia puede ser influenciada mediante condiciones diferidas pero en aquellos patrones en los cuales se evalúan como estables. la probabilidad en la mayoría de los casos es limitada.

Esto deja sin resolver el problema de que las habilidad de ocultar en la correcta dirección sea un indicativo de habilidad de (Ss) para ese papel y la descarga efectiva del mismo (Sarbin, 1954; Rodgers, 1957).

TABLA 12

CORRELACIONES DE TEST-RETEST BAJO CONDICIONES DIFERIDAS				
N	RANGO	25%	MEDIA	75%
27	1.00-.90	.53	.86	.90

VII USOS SUGERIDOS PARA LA DESCRIPCIÓN PROPIA

Habilidad en la interpretación de la Descripción Propia. El intento de este documento es describir los aspectos técnicos del instrumento y proveer una base para su estudio. Aún así ciertos comentarios acerca de su uso son pertinentes. Es necesario que el que usa el examen o la prueba tenga contacto interior y experiencia con el entendimiento del comportamiento humano y en los problemas de como medir o calificar cada individuo.

Suponiendo esto y suponiendo una experiencia actual adecuada con este instrumento uno puede esperar que la Descripción Propia tenga dos papeles: 1) Trae hacia el presente el concepto teórico, acerca de las diferencias individuales y sugiere la pregunta para aquellos a quienes les interesa como la individualidad del individuo pudiera estar relacionada con las metas de una organización dada. 2) Y provee de otra posición de información que está directamente enfocada hacia los procesos de decisión, en los cuáles las interacciones humanas son referidas. Dicho de otro modo, La Descripción Propia nos provee de vistas interiores claves o ayudas a que nos debían permitir una planeación profesional inteligente efectuada, por el propio individuo y un uso más organizado hecho por los superiores y supervisores. Toda esta información se usará al máximo, cuando sea parte de un inventario de la situación en su totalidad, así como en el caso de que cada patrón de comportamiento, de cada individuo, sea visto en relación con otros. Y aunque el énfasis recae sobre el sabio uso de la información por los hombres, el instrumento

provee meramente de información, acerca de la propia imagen, de un individuo dado con respecto a otros. Las dimensiones finales deben hacerse dentro del contexto de recursos de información, y la valorización que se atañen a cada fuente, y que solo puede ser determinada mediante una experimentación juiciosa y cuidadosa.

A partir del raciocinio teórico y los estudios antes mencionados parece ser entendible, que la Descripción propia sea usada más efectivamente en forma arbitraria; suposiciones a "priori" acerca del criterio establecido son reemplazadas por aseveraciones empíricas basadas en la evaluación, que a su vez van a lo largo del cuadro de dimensiones de personal con éxito en una determinada situación. Y en esta forma el hombre y la situación son vistos como complejo de interacciones que se influyen mutuamente. No se puede esperar que las medidas de habilidad y entrenamiento sean reemplazadas, pero si sirve en la aplicación del concepto de selección entre los individuos que llenen estos requisitos y que se adapten más eficazmente a una situación dada.

En cierto modo la evaluación de la Descripción Propia como instrumento de relación con la gente exige del evaluador un conocimiento previo en los campos del comportamiento humano, y de elaboración de test. Y se espera, que cuando los datos expuestos en estas páginas sean combinadas con experiencias actuales y observación analítica, formen una base para tales juicios evaluativos.

EL SISTEMA CLEAVER

A) SIGNIFICADO

El sistema Cleaver es una técnica administrativa diseñada especialmente para ser usada por el departamento de Recursos Humanos y está orientada a obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo del Factor Humano:

-Para establecer estándares para cada puesto y para el desarrollo de personal.

-Para Evaluar al personal comparativamente con los estándares; en sí es un medio o herramienta que permite relacionar hombre-puesto y determinar su proyección dentro de la organización.

Lo anterior significa que el sistema Cleaver puede determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar ésto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección, sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que pueden influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

B) VALIDEZ

Los expertos en el manejo de la técnica manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una elevada validez de resultados, es que los perfiles de puestos sean elaborados por personas con experiencia en el puesto, de otro modo no se puede

pedir más que una apreciación.

Otro aspecto que influye en la validez es la aplicación correcta del cuestionario (Self Discription) y seguir a detalle las reglas y pasos para efectuar la calificación, por ejemplo evitar errores técnicos y considerar sospechas de distorsión en las respuestas.

Los Técnicos Cleaver han llevado acabo algunos estudios de validación en México apoyandose en otras técnicas que permiten correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad; estos apoyos son Test Psicológicos y Psicométricos esencialmente garantizando con ello un 90% de precisión de los resultados.

El alto nivel de confiabilidad que ha logrado obtener el Sistema Cleaver hace que los técnicos afirmen que la Evaluación del Personal no requiere pruebas o curriculum unicamente la aplicación de los cuestionarios diseñados para estos propósitos.

C) ENFOQUES Y ALCANCES

El Sistema Cleaver no busca cambiar conductas sino ayuda a reconocer los problemas a fin de encontrar los apoyos que una persona requiere para desempeñar mejor su puesto o bién, para colocar a las personas donde estén más satisfechas aprovechando las características de su comportamiento y de sus habilidades; también ayuda a entender el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y buscar los mecanismos o medios que le ayuden a desarrollar mejor un puesto.

Respecto a los usos de la Técnica Cleaver se puede utilizar para:

- Comprender la Conducta.
- Selección de Personal.
- Promoción.
- Organización de Empresas.
- Capacitación y Desarrollo.
- Evaluación de Personal.
- Supervisión de Personal.
- Motivación del Personal.
- Comunicación.
- Planeacion.
- Planeación de Carrera.
- Análisis de Puestos.

Algunos de los resultados que se pueden obtener se refieren a :

- Saber que personas necesitamos.
- Enriquecer el puesto.
- Corregir problemas del jefe en su dirección del personal.
- Clarificar las características del puesto.
(ajustarlo según las necesidades).
- Otorgar nombramientos a personal calificado.
- Orientación de carrera.

IV.2 LA TECNICA CLEAVER Y SU FUNDAMENTO TEORICO

A) TECNICA PARA DEFINIR LOS 13 FACTORES CRITICOS DE PUESTOS

Cleaver encontró que hay 13 factores críticos de puestos que determinan la evaluación de una persona, básicamente en la Selección de Personal y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto.

FACTOR

CARACTERISTICAS

- 1.- **Madurez**
Se relaciona con el nivel de madurez que se requiere para tener éxito en el puesto. La edad se relaciona con el buen criterio, sentido común y esta es señal de madurez.
- 2.- **Salud**
Capacidad física para viajar, para soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de Energía de una persona para el trabajo y la capacidad de pensar adecuadamente cuando hay presión (salud mental).
- 3.- **Situación Personal**
Se refiere a su estado civil, porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere (que tenga una familia que lo deje viajar, que no tenga presiones para soportar las condiciones de su ambiente).
- 4.- **Educación**
Se necesita definir el nivel de educación y buscar el mínimo sin pedir más de esto (determinar si requiere de que este capacitado en forma continúa, qué títulos debió obtener, de que Universidad proviene). Es concretar el índice del nivel esperado.

- 5.- **Experiencia** *Se refiere a cuanta experiencia y de qué tipo se requiere específicamente, ya que por ejemplo una persona muy experta puede caer en descuidar los detalles.*
- 6.- **Inteligencia** *Es conocer; que tipo de historial se requiere cantidad y calidad. Se refiere a conocer cuál es la norma de inteligencia para el puesto. ¿Cuál es el estilo de inteligencia requerido?.*
- 7.- **Valores**
Personales *Qué valor es el que ayuda a la persona a identificarse con el puesto. ¿Qué valor es necesario para el puesto?.*
- 8.- **Conducta** *¿Como actua? ¿Qué tipo de conducta es necesaria para el puesto? (por ejemplo: manejo de personal, confianza en si mismo, trabajo en equipo, etc.).*
- 9.- **Auto-Motivacion** *Se refiere a conocer a las causas que lo conduce hacer el esfuerzo requerido y más, para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa, o a la relación con un alto desempeño, a condiciones favorables físicas y emocionales.*
- 10.- **Integridad** *Se refiere a la honestidad que es una habilidad de vivir con decisiones; decisión de hacer lo que se piensa que es correcto. Capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo.*
- 11.- **Relaciones** *Habilidad de tener relaciones que contribuyen al éxito de la Empresa. ¿Qué tan importante es a quien conoce?.*

12.- Imagen

Se refiere a proyectar una imagen de la empresa. (habilidad del uso de palabra, voz, forma de vestirse y de presentarse ante otros) significa la impresión que debe causar una persona en un puesto.

13.- Otros

Cada puesto tiene responsabilidades concretas por ejemplo el manejo financiero que se relaciona con la importancia de tomar decisiones de dinero, la capacidad de manejarlo, conciencia de los costos etc.

El formato que se utiliza para determinar los 13 factores críticos de puestos permite confrontar estos con las cualidades de un candidato y los resultados obtenidos indican el peso que tiene cada uno de los factores del puesto y de la persona, es decir determina cuál de los factores es el más o los más importantes.

Esta herramienta como mencionamos es útil para la Selección de Personal de nuevo ingreso o bien para la Evaluación de Desempeño.

FUNDAMENTO TEORICO

Cleaver señala que existen factores que influyen determinantemente en la conducta:

-INTELIGENCIA (Que es el indicador del qué)

-COMPORTAMIENTO (Que es el indicador del cómo)

-VALORES (Que es el indicador del porqué)

Cuando hay problemas en la conducta debe revisarse lo que motiva a una persona y tomar en cuenta los valores que hacen que realice esfuerzos para lograr éxito en lo que le interesa.

Respecto al factor inteligencia se dice que ésta tiene límites que determinan lo que podemos hacer. Cleaver para explicar la inteligencia se basa en la Teoría de WESCHLER, que establece 3 estilos que se relacionan con las habilidades y repercuten en el tiempo.

INTELIGENCIA

ESTILO	HABILIDAD	TIEMPO
ABSTRACTO	Iniciativa para el cambio con conceptos, intuición y creatividad. Uso del Lenguaje	Su proyección es hacia el FUTURO.
FUNCIONAL	Trabajo con hechos tangibles, con transacciones.	Es hacer que las cosas sucedan en PRESENTE
CONCRETO	Trabajos de Rutina.	Se deben a la experiencia, o sea tendencia a hacer la misma cosa, sin cambios, sin pensar PASADO.

La Teoría del comportamiento humano en que se fundamenta Cleaver parte de lo siguiente:

"La conducta es la respuesta al medio ambiente"

Cuando nacemos recibimos el impacto de los sucesos de la vida que causan el desarrollo de un sistema de valores buenos y malos, cuando se comienza a hablar se construye en los seres humanos la fuente de la actitud.

Los problemas personales en los lugares de trabajo tienen que ver con los valores y generalmente se requiere hacer ajustes a los valores individuales. Los valores son reflejo de los intereses.

La interrelación de estos 3 factores debe considerarse de la siguiente manera:

MEDIDORES DEL COMPORTAMIENTO

INTELIGENCIA

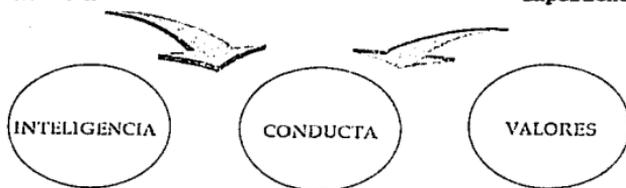
CARACTER

VALORES

Educación y
Capacitación

Limitaciones

Trabajo y
Experiencia



QUE

COMO

PORQUE

El cerebro es el mecanismo de control para el comportamiento.

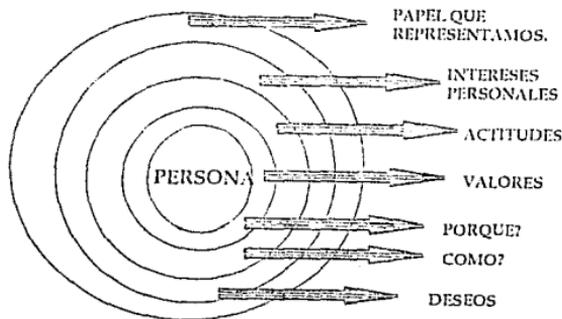
El sistema de valoración es el condicionador del comportamiento.

MODELO BASADO EN CIENCIA MAS ARTE

Emociones
de gente normal

Mecanismo de ajuste

Comportamiento
Superficial



FREUD/ Estudio clínico
de la conducta

Los hábitos modifican
los valores

Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto.

Para explicar los valores, Cleaver se fundamenta en la Teoría de SPRANGER, que dice que existen 6 tipos de valores en cualquier cultura y corresponden al hombre universal.

Valor Teórico Busca conocer la verdad, porqué las cosas son como son; caracteriza al mundo científico.

Valor Económico Busca la Riqueza, el dinero.

Valor Estético Busca la belleza.

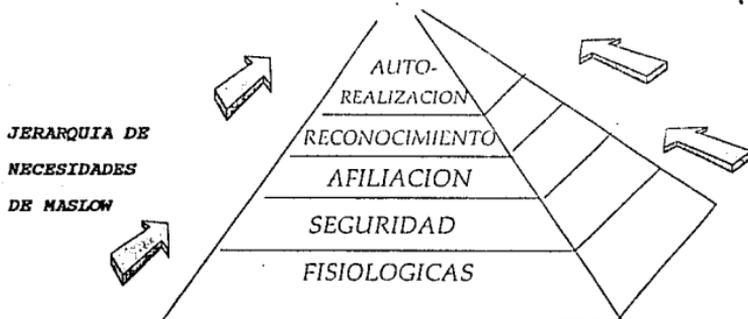
Valor Social Preocupación por el bien humano.

Valor Político Busca poder, el control de los demás.

Valor Religioso o

Regulatorio Busca el orden, del universo.

Ligado a esto se tiene la Teoría de MASLOW que dice que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando está satisfecha una surge otra en forma piramidal.



Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento es la integración que una persona hace entre sus necesidades y sus valores.

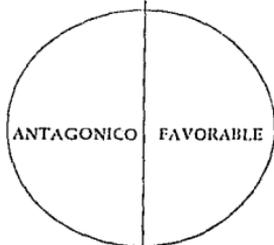
Los indicativos de la conducta son:

- Estilo de pensar.
- Valores.
- Manera de actuar.
- Necesidades.

Si queremos conocer a las personas, debemos estudiar las reacciones de las personas normales, dentro de su ambiente.

Cleaver para referir acerca del entorno del ambiente se basa en las investigaciones de William MARSTON que dijo "para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente". Marston estudió a las personas normales y Cleaver utilizó sus investigaciones para conocer como están más confortables y felices en sus puestos.

Explica que cuando una persona empieza su desarrollo vé al mundo desde dos extremos:



Posteriormente respondemos al ambiente; en un extremo podemos responder en una forma activa y en la otra en forma pasiva, y estas respuestas refieren diferentes comportamientos.

La mayoría de los puestos son una mezcla de situaciones antagónicas y favorables, pasivas y activas.



B) FACTORES CLEAVER

Las investigaciones realizadas por Marston acerca del estudio del ambiente son la base del Sistema Cleaver, solamente que se modifican algunos conceptos sugeridos por Marston por ejemplo: Marston llamó DOMINIO a la energía de una persona para manejar las situaciones dentro de un ambiente antagónico y a su comportamiento de seguir adelante a pesar de los problemas, tomando riesgos necesarios y Cleaver lo llamó EMPUJE.

Las dimensiones de la conducta de Marston son utilizados por Cleaver para definir los factores base en los puestos y estos son:

D	I	S	C
EMPUJE	INFLUENCIA	CONSTANCIA	APEGO
PODER	CONTACTO	ESTABILIDAD	CUMPLIMIENTO
DOMINIO		VARIEDAD	POLITICAS
			NORMAS

- D = Dominio y Empuje:** Es la capacidad de Liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.
- I = Influencia:** Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.
- S = Constancia:** Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requieren cambios.
- C = Apego:** Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES

DOMINIO (D)

Ama las situaciones que lo reten. Se le puede considerar a veces como descuidado. Siempre listo para competir. Cuando algo se encuentra bajo riesgo, hace relucir lo mejor de él. Tiene respeto para aquellos que ganan en situaciones adversas. actúa mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. El tiene altas miras y quiere que su autoridad sea aceptada. si no se presenta un reto, él se las arregla para causar problemas. siempre trabaja muchas

horas hasta que llega al meollo del asunto.

Cuando trata con personas es directo y positivo. El dice lo que piensa, y es sarcástico, aunque no llega a sobrepasar estos límites. Le gusta mantenerse al frente y dirigir la luz que ilumina la conversación. Si el no es el centro de atracción, se enoja. Puede herir los sentimientos de los demás, sin darse cuenta. Tiende a aceptar piropos, pues es básicamente egocentrista,. Es usualmente bastante autosuficiente. Puede hablar de más, y valerse de los demás para obtener sus metas.

Pisa el concepto de autoridad. Puede ser excesivamente crítico cuando las personas no llenan sus propios requisitos. Después de que él dice lo que tiene que decir uno lo olvida. Usualmente participa en grupos sociales, no con el propósito de socializar sino de llegar a una meta propia personal de él.

Se interesa en cosas fuera de lo común. Es muy curioso y esta dispuesto a probar todo lo que tenga a la mano. Trata de aplicarse su propia personalidad con el propósito de presentar muchas facetas. Siempre esta en busca de nuevos horizontes.

Tiende a estar insatisfecho e impaciente pero puede hacer trabajo detallado al obtener una meta, siempre y cuando los detalles no sean constantes. Se puede adaptar fácilmente a muchas situaciones.

A principio de su carrera puede que cambie de empleo por su impaciencia. El siempre desea ver una meta frente a él, y quiere que se le reconozcan sus esfuerzos.

INFLUENCIA (I)

Fácil de conocer y persuasivo. Usualmente es optimista ante una situación que él considera como buena. Se interesa principalmente en las personas, sus problemas y su actividad. Deseos de ayudar a otros y promover sus proyectos. Naturalmente, la gente tiende a responderle. Fácilmente, se hace amigo de las personas, pues es agradable. Hace confianza desde la primera vez que conoce a alguien. Hace notar a los demás que él conoce a un número grande de personas. Tiende a veces a ser superficial. Puede cambiar de un lado a otro su conversación sin hacer notar, de que se da cuenta él mismo de su falta de constancia. Tiene tendencias a brindar conclusiones y puede llegar a actuar basado en un impulso emocional. Puede hacer decisiones basado en un análisis superficial de los hechos. Por su confianza y rápida aceptación de personas, a veces puede mal juzgar las habilidades de los demás. El cree que puede persuadir a los demás a que actúen de la manera que él desee. Las relaciones públicas son áreas naturales para él. Como a él le gusta molestar a los demás, a veces puede tener problemas al disciplinar a sus subordinados.

CONSTANCIA (S)

Usualmente fácil de llevar y relajado. El es controlado y no demuestra signos exteriores. No es explosivo así que no denota nunca mal humor. Le gusta la intimidad, solo con grupos pequeños llegaría a sentirse a gusto. La paciencia al deliberar es una de sus más comunes características. El es siempre un buen vecino.

Siempre trata de mantener su status, pues no le gusta cambiar inesperadamente. Una vez sentido el gusto por algo, y estableciendo el patrón, él puede seguir su trabajo con una paciencia exagerada.

Generalmente es muy posesivo, y desarrolla lazos fuertes con su grupo de trabajo, su máquina, su unión, su club y especialmente su familia. No le gusta estar separado de su familia por largos periodos de tiempo. Desarrolla muy bien los hábitos de trabajo. Puede hacer trabajo rutinario. Esto no quiere decir que sea un nivel bajo, pero se pueden incluir. Contadores, ingenieros civiles, y algunos tipos de doctores. Esto es característico de personas que pueden permanecer en el empleo por periodos largos.

APEGO (C)

Usualmente él es pacífico, se adapta muy fácilmente a situaciones con el propósito de evitar antagonismos. Es especialmente sensitivo y puede ser herido fácilmente por otros. El es básicamente fiel y no es nada agresivo, y siempre trata de hacer lo mejor posible todo lo que emprende es decir, todo lo que su habilidad le puede dar.

Como él es precavido y conservador por naturaleza, a veces es muy lento para tomar decisiones, pues siempre sobre-revisa la información. Esto tal vez pueda desesperar a sus compañeros. Y como él es en ocasiones muy diplomático y lleno de tacto suele ser el escogido para una promoción de puesto. Es capaz de moldearse a la imagen que los demás esperan de él.

Las combinaciones de estos factores dan como resultado:

-Los Tipos de Puestos y

-Los Estilos Personales

Cleaver a través de sus investigaciones obtuvo perfiles o modelos clásicos de tipos de puestos y de estilos personales, así como información complementaria para casos diferentes; en cada perfil se combinan los cuatro factores básicos.

Para obtener las gráficas o perfiles de tipos de puestos se requiere aplicar un cuestionario que se denomina "HUMAN FACTOR" (Job Description) cuyo resultado es la descripción del puesto.

Para obtener los Estilos Personales se aplica el cuestionario denominado " SELF DESCRIPTION ", de cuyo resultado se obtienen:

ESTILO DIARIO	ESTILO MOTIVADO	ESTILO NATURAL LIMITACIONES
------------------	--------------------	-----------------------------------

Los estilos personales de comportamiento en el puesto; permiten, conocer como es y qué necesita una persona para desempeñar mejor su puesto y lo importante para el jefe el conocer cuando una persona presenta esos comportamientos.

Los tres estilos personales que se obtienen de la aplicación del Self Description se confronta con el que describe el puesto (Job Description) y de las diferencias observadas se puede llevar a cabo una negociación (Jefe-Empleado).

Esto significa que a través del Sistema Cleaver se obtienen:

- La percepción del jefe acerca del puesto.*
- La percepción del empleado acerca de su puesto.*
- El comportamiento del empleado en estado diario sin presión.*
- La motivación interna.*
- Las limitaciones en condiciones de presión o estado natural.*

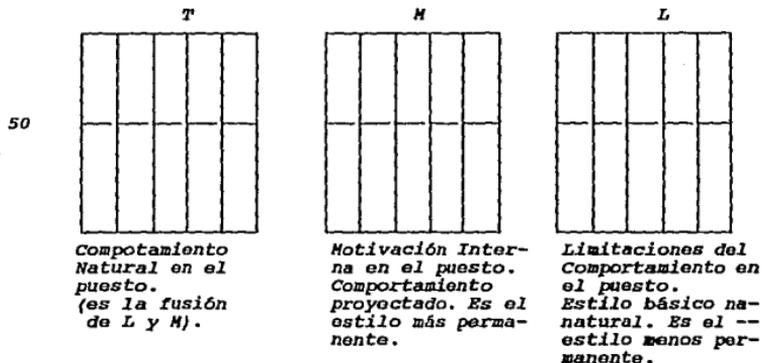
Los perfiles indican un estilo de comportamiento; en el caso del puesto es el estilo que se requiere para desempeñarlo; en el caso de la persona en su comportamiento diario es, el estilo que maneja de acuerdo a sus características más sobresalientes; en lo que se refiere al perfil de la persona bajo presión, es su estilo de comportamiento natural y el propósito, es conocer como actúa en éstas condiciones y cuál es la forma en que va a manejarse en el trabajo cuando se encuentra presionado, por último el perfil de la persona en su motivación es el estilo motivado que indica qué está buscando o qué percibe necesario para obtener resultados, es lo que la persona trata de dar en el puesto.

La motivación interna es el indicativo para el éxito en un puesto y esto se logra en la medida que una persona se acerca a las necesidades del puesto.

El estilo diario es la mezcla del estilo natural y del estilo motivado o bien se encuentran comportamientos que corresponden a uno u otro caso, ya que difícilmente puede encontrarse un equilibrio permanente.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios son calificados de acuerdo a un proceso y la utilización de tablas específicas para obtener datos cuantitativos, que permiten gráficar con rapidez y facilidad en los formatos diseñados expresamente para ello.

El resultado de la aplicación de los cuestionario se anota en gráficas como las siguientes:



Para cada perfil se elabora una gráfica por lo que se obtiene el perfil del puesto, del comportamiento diario, de la motivación interna y de las limitaciones.

La Técnica Cleaver además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

Se basa en considerar que cada persona tiene sus limitaciones, pues no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones.

El ejecutivo debe de comprender esto y estar preparado para manejarlo, ya que las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales, " Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesita para obtener éxito". Una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad como puede ser EMPUJE, entonces algunas ideas que propone el Sistema pueden ser claves en el éxito de su motivación como en este caso sería, que si un individuo con un alto grado de

EMPUJE

QUIERE:

- Poder-Autoridad
- Posicion y Prestigio
- Dinero y cosas materiales
- Retos
- Oportunidad de avance
- Logros-Resultados
- El Saber "Porqué"
- Amplio margen para operar
- Respuestas directas
- Libertad de controles, supervisión y detalle
- Eficiencia en la operación
- Actividades nuevas y variadas.

NECESITA:

- Compromisos negociados de igual a igual
- Identificación con la compañía

- Desarrollar valores intrínsecos
- Aprender a tomar el paso y relajarse
- Tareas difíciles
- Saber los resultados esperados
- Entender a las personas. En lo que es lógico
- Empatía
- Técnicas basadas en experiencias prácticas
- Conciencia de las sanciones que existen
- Sacudidas ocasionales

El caso descrito, indica cuál es la manera en que el sistema maneja las claves para la motivación externa. Cada caso en particular es diferente, pero Cleaver da la pauta; para estudiar a las personas utilizando conceptos muy concretos y claros. Para aplicar ideas sobre la manera de motivar, el supervisor debe capitalizar los puntos fuertes de la persona conforme a la lista de conceptos de acuerdo al nivel alto o bajo alcanzado, considerando fundamentalmente el factor básico que define su personalidad y seleccionar los conceptos más aplicables para representar, a la persona, tomando en cuenta la compatibilidad que ésta tenga con el puesto.

Posteriormente el Supervisor podrá aplicar las ideas de Cleaver acerca de las necesidades que una persona tiene para aprovechar al máximo los anhelos relacionados con el puesto o para compensar las limitaciones que dañan el rendimiento en el trabajo.

Cleaver dice que todas las personas tienen características sobresalientes y que no deben hacerse juicios negativos, ya que no se trata de cambiar a la persona sino ayudarla con lo que necesita.

"El Sistema debe ser positivo o Constructivo".

IV.3 ADMINISTRACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A) CRITERIOS Y FORMA DE APLICACION

Es recomendable que para la Aplicación del cuestionario Self Discription se tome en cuenta:

- Que los cuestionarios se contesten en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de las oficinas y nunca que la persona se los lleve a su casa a llenar.
- Que se observe el comportamiento del que se está evaluando así como el tiempo que tarda en responder el cuestionario.
- Que las indicaciones acerca de los datos de identificación que deben de llevar no se omitan.
- Que es una prueba sin tiempo (en general la mayoría de las personas lo resuelven como máximo en 15 minutos).
- Que pueden aplicarse los cuestionario a personas con un nivel de preparatoria o similar y la experiencia indica que puede utilizarse también con secretarias.
- Que el retest debe ser cada año.

-Que en casos de Selección de Personal de nuevo ingreso se puede aplicar Cleaver a los 6 meses de que una persona ha ocupado un puesto para conocer su percepción después de haber adquirido experiencia en el trabajo.

FORMA DE CALIFICACION

Se coloca la plantilla para contar las respuestas que se relacionan con cada factor (D, I, S, y C) dándole el valor de un punto para cada respuesta que aparezca en la línea del factor calificado, acomodando los datos en la tabla de resultados que aparece en el mismo formato del cuestionario correspondiente.

Para mayor comprensión se dará un ejemplo que explicará el proceso de calificación.

Primero Delante de la columna que califica a M se anotan los puntajes obtenidos de cada factor D, I, S y C.

Segundo Delante de la columna que califica a la L se anotan los resultados obtenidos de cada factro D, I, S y C, de modo que queda como sigue:

	D		I		S		C
M	8		5		1		5
L	4		4		5		6
TOTAL	4		1		-4		-1

Como se puede observar se anotan las respuestas de cada factor y para obtener el total se resta la L de la M quedando como producto números negativos o positivos según sea el caso.

Para verificar la suma de los puntos debe observarse que exista el mismo número de positivos y de negativos, a menos que haya sido ajustada la calificación.

Se hace posteriormente una resta algebraica del resultado total con lo que obtendremos la validez del cuestionario. Ejemplo:

Tenemos en D = 4 I = 1 por lo tanto tenemos 5

Tenemos en S = -4 C = -1 por lo tanto tenemos -5

El resultado sería de 0 por lo tanto si está bien contestado el cuestionario.

Hay un rango para determinar la validez del cuestionario y es de:

$$-3 \ -2 \ -1 \ 0 \ +1 \ +2 \ +3$$

Lo que nos indica si contesto o no el test correctamente, aunque en algunas ocasiones saldrá de este parámetro.

PUNTOS IMPORTANTES PARA LA INTERPRETACION

1.- Se consideran perfiles aplanados los que se encuentran entre el percentil 40 y 60:

-No corresponden a la situación real.

-No es buena la riqueza de información.

-No entendió la prueba o palabras.

-No hay información suficiente para interpretar.

- 2.- Cuando está aplanada en T vamos a interpretar:
 - M y L por separado.
- 3.- Cuando L está aplanada puede ser por:
 - Confusión por la forma de ser.
 - La persona está en etapa de cambio.
- 4.- Cuando M, T y L están aplanadas:
 - Hay confusión o ambivalencia.
 - Confusión de conceptos en las palabras.
 - No sabe cual elegir.
- 5.- Cuando M se encuentra aplanada:
 - No sabe como quisiera o como debe ser
- 6.- Cuando las escalas están arriba del Percentil 50 en M, L y T:
 - Indica angustia.
- 7.- Cuando se encuentran abajo del percentil 50:
 - La persona se sintió presionada.
- 8.- Se dice que T refleja con más exactitud las características del comportamiento de una persona (Comportamiento diario).
- 9.- M es la medida más clara de como el sujeto quiere proyectarse y es la escala que más facilmente puede tener distorsión (Motivación).
- 10.- La L es menos fácil su distorsión y ésta nos da la personalidad básica del individuo. (Comportamiento base).

CAPITULO V

NADIE SABE TANTO COMO TODOS JUNTOS.

ANALISIS DE RESULTADOS

METODOLOGIA

OBJETIVO:

Obtener el perfil del gerente a través de la tecnica Cleaver.

MUESTRA:

De una población de 1200 sujetos se seleccionan 240 (Ss), mediante el método de muestreo aleatorio simple, en diferentes áreas a nivel gerencial y/o ejecutivo y se dividen en 4 subgrupos, estos están compuestos por hombres y mujeres con una escolaridad de secundaria a estudios profesionales y diferentes edades de 20 a 55 años.

grupo 1 (29) Las principales características de este grupo son las siguientes: Planear, coordinar, evaluar y supervisar las actividades y servicios de la gente a su cargo, así como la autorización de servicios. De acuerdo a políticas y procedimientos.

grupo 2 (91) Las principales características de este grupo son las siguientes: Evaluar la actuación del personal coordinarse con las áreas responsables para cumplir con la calidad del servicio.

grupo 3 (47) Las principales características de este grupo son las siguientes: Promover y participar directamente en el desarrollo del personal, para cubrir eficientemente las responsabilidades de los puestos que desempeña el personal a su cargo.

grupo 4 (73) Las principales características de este grupo son las siguientes: Atender a las personas físicas, realizar actividades promocionales y desarrollar negocios, vigilando el comportamiento económico y liquidez. Para autorizar operaciones de crédito.

INSTRUMENTO:

Se les aplica la Técnica CLEAVER para evaluar los factores o dimensiones EMPUJE, INFLUENCIA, CONSTANCIA Y APEGO A NORMAS, como resultado del estudio que se realizó con anterioridad, se consideran estos factores como fundamentales que se requieren para el puesto.

TIPO DE ESTUDIO:

Se realiza un estudio evaluativo de tipo Descriptivo.

ESCENARIO:

Se utilizó la sala de juntas, con capacidad de 50 lugares comodamente distribuidos.

MATERIALES:

Se aplicó un cuestionario de lápiz y papel.

PROCEDIMIENTO:

Se aplica el instrumento dando las siguientes indicaciones:

- 1.- Contestar los datos generales lo más completo posible.
- 2.- Es un cuestionario, donde las respuestas no son buenas ni malas.
- 3.- Contestarlo lo más espontáneo posible, sin analizar mucho la respuesta.
- 4.- Encontrará grupos de cuatro palabras y a la derecha en la parte superior encontrará las letras M y L, contestando en la letra M la palabra con la que más se identifique y en la letra L con la que menos se identifique.
- 5.- Habrá grupos en los que encontrará palabras que no se identificarán con usted, de igual manera deberá jerarquizar y contestar.
- 6.- Encontrará grupos de palabras en las que usted se identificara con las cuatro palabras, de igual forma deberá jerarquizar y contestar.
- 7.- No deje sin contestar ningún grupo de palabras, siempre deberá contestar en M y en L.

HIPOTESIS:

Independientemente del área de trabajo o nivel jerárquico hay algo esencial compartido por todos los gerentes y es la función gerencial o administrativa que requiere de las mismas habilidades para el puesto.

Esperando obtener puntajes altos para las dimensiones:

Empuje (D) e Influencia (I)

Y puntajes abajo del percentil 50 (media) para las dimensiones:

Constancia (S) y Apego a Normas (C)

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Se utiliza la prueba "T" para poder comparar los grupos y saber en que rasgos se diferencian.

Por lo que se interpretará solo aquellos que tienen diferencias significativas y en que dimensiones son diferentes.

La información obtenida se procesó en un sistema computarizado, en el programa S.P.S.S. para microcomputadora, versión 3.0, y los subprogramas: Análisis de frecuencia y Prueba T para grupos.

COMPORTAMIENTO NATURAL EN EL PUESTO (T)

1.- GRUPO 1 VS GRUPO 2 (EMPUJE)

t = 2.45	X1= 80.1379	s1= 16.179
g1= 59.90	X2= 71.0440	s2= 20.743
p = .017		

El grupo 1 esta más alto lo que nos indica que en condiciones diarias logra mejores resultados que el grupo 2, esto lo podemos observar por las características de cada grupo, el grupo 2 también logra resultados pero con más tranquilidad.

2.- GRUPO 1 VS GRUPO 2 (CONSTANCIA)

t = -2.60 X1= 31.3103 &1= 18.985
g1= 51.55 X2= 42.0989 &2= 20.959
p = .012

El grupo 2 esta más alto que el grupo 1 lo que nos indica que en un ambiente natural el grupo 2, tiene mayor control y constancia para terminar los proyectos. El grupo 1, tiende a responder con más actividad y le gusta más la libertad de acción, con más variedad de tareas.

3.- GRUPO 1 VS GRUPO 2 (APEGO A NORMAS)

t = -2.53 X1= 48.3103 &1= 22.665
g1= 44.91 X2= 60.3736 &2= 21.325
p = .015

El grupo 2 esta más alto que el grupo 1 lo que nos indica que en un ambiente natural de trabajo se apega mas a las normas y políticas, mientras que el grupo uno se puede considerar con más seguridad y confianza en la toma de decisiones. Estas diferencias se pueden considerar por el estilo gerencial que se requiere para cada puesto.

COMPORTAMIENTO MOTIVADO EN EL PUESTO (M)

4.- GRUPO 1 VS GRUPO 2 (CONSTANCIA)

$t = -2.84$ $X1 = 39.8966$ $\&1 = 19.310$
 $g1 = 54.30$ $X2 = 52.0879$ $\&2 = 22.498$
 $p = .006$

El grupo 2 esta más alto que el grupo 1, lo que nos indica que en circunstancias favorables es más detallista y le gustan las tareas repetitivas. El grupo 1, es más inquieto y prefiere actividades variadas que le permitan estar en más proyectos. Esto se puede observar por las características principales de su grupo.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION EN EL PUESTO (L)

5.- GRUPO 1 VS GRUPO 2 (APEGO A NORMAS)

$t = -1.96$ $X1 = 56.3448$ $\&1 = 26.928$
 $g1 = 40.33$ $X2 = 67.1319$ $\&2 = 21.766$
 $p = .057$

El grupo 2 esta más alto que el grupo 1, lo que nos indica que en circunstancias adversas el grupo 2, requiere de explicaciones completas y detalladas antes de iniciar las tareas. El grupo 1 tiene un enfoque más práctico en la toma de decisiones. Reflejando más seguridad y firmeza.

COMPORTAMIENTO NATURAL EN EL PUESTO (T)

6.- GRUPO 2 VS GRUPO 3 (INFLUENCIA)

t = -2.03 X2= 38.3736 &2= 21.867
g1= 94.69 X3= 46.2340 &3= 21.451
p = .046

El grupo 3 esta más alto que el grupo 2, lo que nos indica que en situaciones diarias o cotidianas es más sociable con la gente que trabaja a su alrededor, mientras que el grupo 2, se vuelve más incisivo y esto se debe a las características principales de cada grupo ya que el grupo 3 debe desarrollar al personal, por lo que prefiere realizar personalmente las tareas más importantes.

COMPORTAMIENTO MOTIVADO EN EL PUESTO (M)

7.- GRUPO 2 VS GRUPO 3 (CONSTANCIA)

t = 2.41 X2= 57.1319 &2= 24.295
g1= 98.88 X3= 47.0851 &3= 22.691
p = .018

El grupo 2 esta más alto que el grupo 3, lo que nos indica que en situaciones favorables el grupo 2, es más detallista y dar ejemplos y explicaciones detalladas del porque la decisión final. El grupo 3, prefiere actividades que lo mantengan con más actividad y libertad de controles.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION EN EL PUESTO (I)

8.- GRUPO 2 VS GRUPO 3 (INFLUENCIA)

t = -2.12 X2= 47.8462 &2= 25.991
g1= 91.00 X3= 57.8936 &4= 26.670
p = .037

El grupo 3 esta más alto que el grupo 2, por lo tanto el grupo 3, en situaciones adversas, toma más en cuenta a la gente delegando responsabilidades. Mientras que el grupo 2, lo hace de una manera más discreta pero tomando en cuenta las necesidades de otros.

9.- GRUPO 2 VS GRUPO 3 (APEGO A NORMAS)

t = 2.17 X2= 44.2527 &2= 24.383
g1= 95.20 X3= 34.8936 &3= 34.8936
p = .032

El grupo 2 esta mas alto que el grupo 3, lo que indica que bajo presión el grupo 2, es más cauteloso para tomar un decisión, siendo más independiente mide la situación para dar una respuesta. El grupo 3, tiene más seguridad y confianza en la toma de decisiones ya que su respuesta es más rápida y esto lo podemos comprender por las responsabilidades que tiene cada grupo en las características principales del puesto.

COMPORTAMIENTO NATURAL EN EL PUESTO (T)

10.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (INFLUENCIA)

$t = -2.59$ $X_2 = 38.3736$ $s_2 = 21.867$
 $g_1 = 143.97$ $X_4 = 48.0000$ $s_4 = 25.033$
 $p = .011$

El grupo 4 esta más alto que el grupo 2, en circunstancias naturales o diarias, el grupo 4 es más confiado y toma en cuenta a la gente con la que labora, mientras que el grupo 2, prefiere realizar personalmente las tareas más importantes es desconfiado y tiende a ser individualista.

11.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (CONSTANCIA)

$t = 2.03$ $X_2 = 42.0989$ $s_2 = 20.959$
 $g_1 = 158.99$ $X_4 = 35.6986$ $s_4 = 19.260$
 $p = .044$

El grupo 2 esta más alto que el grupo 4, lo que nos indica que en circunstancias naturales o diarias, el grupo 2 es más detallista y prefiere trabajar con un proyecto mientras que grupo 4, es más impaciente y prefiere desarrollar actividades nuevas y variadas.

12.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (APEGO A NORMAS)

t = 2.13 X2= 60.3736 &2= 21.325
gl= 148.75 X4= 52.9041 &4= 23.044
p = .035

El grupo 2 esta más alto que el grupo 4, lo que nos indica que en una situación natural el grupo 2, prefiere apegarse a procedimientos estandarizados para tomar la decisión correcta, mientras que el grupo 4, también piensa en el problema pero da una respuesta más rápida, su orientación es individualista en la resolución de problemas.

COMPORTAMIENTO MOTIVADO EN EL PUESTO (M)

13.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (INFLUENCIA)

t = -2.63 X2= 47.8462 &2= 25.991
gl= 153.19 X4= 58.6849 &4= 26.457
p = .009

El grupo 4 esta más alto que el grupo 2, lo que indica que en circunstancias favorables el grupo 4, involucra a la gente en las actividades. El grupo 2, es más incisivo, y prefiere no involucrar mucho a la gente, pero si toma en cuenta sus necesidades.

14.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (CONSTANCIA)

t = 2.34 X2= 44.2527 &2= 24.383
g1= 161.58 X4= 36.0411 &4= 20.561
p = .021

El grupo 2 esta más alto que el grupo 4, lo que indica que en circunstancias favorables, el grupo, 2 prefiere trabajar activamente, con menos proyectos para dedicarles más tiempo, a diferencia del grupo 4, que prefiere trabajar con varios proyectos simultáneamente.

COMPORTAMIENTO BAJO PRESION EN EL PUESTO (L)

15.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (INFLUENCIA)

t = -2.12 X2= 47.8462 &2= 24.383
g1= 95.20 X4= 34.8936 &4= 23.775
p = .032

El grupo 2 esta más alto que el grupo 4, lo que nos indica que en circunstancias adversas el grupo prefiere trabajar en equipo y toma en cuenta a la gente. El grupo 4 prefiere trabajar solo ya que quiere cumplir con las fechas y compromisos, por lo que prefiere realizar personalmente las tareas más importantes.

16.- GRUPO 2 VS GRUPO 4 (CONSTANCIA)

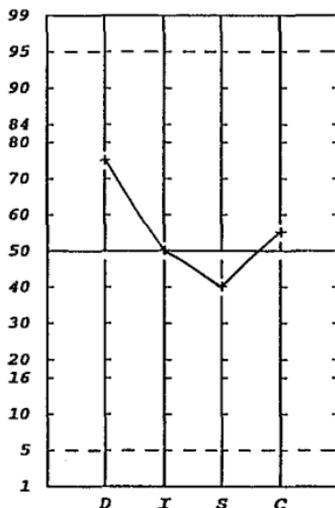
t = 2.17 X2= 44.2527 &2= 24.383
g1= 95.20 X4= 34.8936 &4= 23.775
p = .032

El grupo 2 esta más alto que el grupo 4, lo que indica que en circunstancias adversas el grupo 2, se va más al detalle prefiriendo no involucrarse en muchos proyectos, aunque si es necesario acepta otros proyectos ya que no tiene problemas para salir adelante . El grupo 4, prefiere estar en varios proyectos y estar en más actividad, respondiendo rápidamente a los cambios.

En base a estos resultados se puede observar que de acuerdo a las características de los grupos, existen diferencias significativas que la técnica identifica, obteniendo mayor confiabilidad en los resultados.

Y de acuerdo con estos resultados se obtienen el siguiente perfil:

PERFIL OBTENIDO



INTERPRETACION DEL PERFIL OBTENIDO

El perfil del gerente obtenido pertenece a organizaciones que buscan el logro del objetivo, es decir, importan más los resultados que el convivio social. En su trato con la gente, es generalmente directo e incisivo, pudiendo ser cortés con la gente en su interés por lograr los resultados. Le gusta trabajar en varios proyectos simultáneamente ya que prefiere actividades variadas, y que el trabajo no sea rutinario. También podemos ver que su trabajo lo desarrolla en forma ordenada y premeditada respetando las normas y procedimientos de la organización.

CONCLUSIONES

Como se podrá ver los resultados han sido satisfactorios, reforzando la teoría con respecto a las dimensiones básicas que se requerían para obtener el perfil del gerente.

Por lo tanto se concluye que la técnica Cleaver, cumple con el objetivo de la investigación, de poder obtener el perfil del gerente, y que ha su vez nos ha dado el estilo gerencial de las personas que esta determinado por las necesidades de la empresa y para mayor seguridad en cuanto al resultado no hay que olvidar que en el perfil el puntaje alto de la dimensión EMPUJE (D), es la que determina el perfil.

Cuando el puntaje es bajo nos determina que es un perfil operativo y que los resultados de su puesto no van a contar de manera significativa en el rendimiento de la empresa.

El puntaje alto determina que es el de un perfil ejecutivo, y dependiendo del puntaje nos va a determinar el estilo gerencial, pero siempre para la interpretación será necesario tomar en cuenta las cuatro dimensiones y no interpretarlas por separado.

Es muy importante tomar en cuenta las características del puesto así como las políticas y valores de la empresa, para poder evaluar de una manera más objetiva las dimensiones del puesto y al candidato, y en la medida en que se cuente con mayor información del puesto es muy probable que se logren excelentes resultados por lo que considero que debe de haber una descripción

de puestos actualizada, esta descripción nos servira como apoyo y en la manera en que se domine más la técnica Cleaver, se podrá contar con una sensibilidad para poder inferir en los resultados y diagnosticar con mayor seguridad y confianza.

Para concluir podemos destacar que el instrumento nos ha dado la información que se requería para obtener el perfil del gerente y que los puntajes van a variar de acuerdo a la empresa y el estilo gerencial, ya que se debe tomar en cuenta que en las organizaciones las necesidades son diferentes y que va a influir en los perfiles, la filosofía y misión de cada empresa por lo que la obtención del perfil va a variar de empresa a empresa, pero siempre tomando en cuenta las dimensiones que la Técnica Cleaver evalúa.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

El empleo de esta herramienta aparentemente es sencillo, pero hay que contar con la experiencia que nos permita detectar aquellos factores que desvirtúan la prueba, ya que hay candidatos que llegan a manipularla y si no se tiene esa experiencia la pueden dar por válida, es un instrumento muy sensible que si no se conoce bien, se pueden hacer interpretaciones incorrectas, por lo que siempre se deben tomar en cuenta las cuatro dimensiones, ya que normalmente se comete error de interpretar por separada cada dimensión.

Se sugiere que se tomen en cuenta otros instrumentos mientras se obtiene la suficiente experiencia de la técnica o en aquellos casos en que la duda prevalece, como se había dicho en su momento no existe todavía la prueba que por si sola se pueda obtener la información que se requiere para determinar si estamos bien o mal en la decisión final del candidato a contratar.

CORRELACION CON OTRAS PRUEBAS

Existen otras pruebas con las que se pueda correlacionar y tener mayor información para poder dar mejores resultados de las pruebas que podría aconsejar y que dan excelentes resultados son las siguientes: Prueba de colores "Luscher", es una prueba de personalidad que sabiendo utilizar nos da magníficos resultados, ya que además del enfoque clínico nos da una interpretación laboral, donde podemos ver productividad y actitud hacia el trabajo. La otra prueba sería "Lifo", es otra prueba que fué diseñada para la industria, es poco conocida y nos sirve para la evaluación del estilo de supervisión y al igual que el "Luscher" en la medida que se conozca mejor la herramienta podremos dar mejores resultados en las organizaciones, que claro todo esto es estudiar y trabajar en investigar el funcionamiento de cada técnica.

En la mayoría de las empresas la Técnica Cleaver esta considerada como una prueba de personalidad y en la integración de baterías psicológicas la toman en cuenta, dando los resultados que se esperan de ella.

GLOSARIO DE TERMINOS

ANORMAL Que se separa de la norma V. anomalía o de la anomalía. Rama de la psicología que estudia los desordenes de la conducta y deficiencias y anomalías de la personalidad.

APEGO Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

COMPORTAMIENTO (conducta) Las respuestas a los estímulos de un individuo.

CONSTANCIA Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requieren cambios.

DIMENSIONES El concepto denota, en general, una cantidad definida que puede medirse en cualquiera de las direcciones en las que se extiende.

EJECUTIVO Dirigente de una empresa

EMPUJE Es la capacidad de Liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

EVALUACION Describir cualquier forma de interpretación por parte de expertos de muestras, puntuaciones, observaciones, resultados e incluso historias de casos, para determinar su valor relativo.

FACTOR Variable independiente investigada en un experimento o cualquier rasgo o variable que cuenta para correlaciones entre valores.

GERENTE Persona que dirige una sociedad o empresa por cuenta ajena.

HABILIDAD Un supuesto rasgo de personalidad que pueden atribuirse a las diferencias individuales en los resultados de aprendizaje (rapidez, cantidad etc.) en diferentes cometidos.

Una condición compleja de condiciones para realizaciones específicas de tareas.

INFLUENCIA Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.

JERARQUIA Una ordenación de elementos, donde cada rango esta subordinado al rango siguiente superior.

MEDIDA Es la atribución de valores numericos a objetos, de modo que las relaciones específicas entre los valores correspondan a las relaciones similares entre los objetos.

METODO ALEATORIO SIMPLE Cada elemento de la población tiene igual probabilidad de ser elegido como muestra.

MOTIVACION Las aptitudes que influyen primariamente sobre el rendimiento o nivel de adaptación de un patrón específico de conducta la M. determina su nivel de activación, la intensidad y la consistencia, así como la dirección general.

MUESTRA Si la población representa un número de objetos de la misma clase, una M . es la parte de este número seleccionada de acuerdo con ciertos criterios. El número de elementos en esta parte seleccionada se llama n (tamaño de la muestra).

PERFIL Representación gráfica de los resultados de una batería de test, a fin de mostrar clara y simultáneamente la altura relativa de los varios resultados de un individuo. Representación esquemática de algo mediante una curva o línea irregular.

PERSONALIDAD Conjunto de todos los procesos y propiedades psíquicas del individuo que pueden manifestarse de forma inmediata o derivada; la personalidad incluye la apariencia exterior y el ser verdadero interno V . carácter.

POBLACION La totalidad o números de todas las realizaciones posibles de una variable al azar. Los valores estadísticos característicos de la población se conocen como parámetros; son absolutamente exactos. según el número de realizaciones posibles, las poblaciones pueden ser finitas o infinitas.

PUESTO Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias, G. F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Trillas México, 1988.
- 2.- Allan, J. EL GERENTE RECEPTIVO. Fondo Editorial Legis. Colombia 1990.
- 3.- Anastasi, A. TESTS PSICOLOGICOS. Aguilar. Madrid 1978.
- 4.- Armstrong, G.M. MANUAL DE TECNICAS GERENCIALES. Fondo Editorial Legis. Colombia 1988.
- 5.- Arnold W. Eysenck H, y Meili R. DICCIONARIO DE PSICOLOGIA Rioduero. Madrid 1979.
- 6.- Bendel, H. D. EL DIRECTIVO EXPERTO. Ediciones Diaz Desantos 1990.
- 7.- Bela, S. LOS TESTS. Kapelus. Buenos Aires 1966.
- 8.- Betancourt, C. M. y Contreras C. M. PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE PERFILES DE PUESTOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA. Tesis para obtener el titulo de Licenciado en Psicología UNAM. México 1991.
- 9.- Betancourt, R.S. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Limusa México, 1986.

- 10.- Blum, M.y Naylor, J. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Trillas.
México 1990.
- 11.- Burack, E. y Smith, R. BIBLIOTECA DE ADMINISTRACION DE
PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS.C.E.C.S.A. México 1987.
- 12.- Chiavenato, I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Mc. Graw Hill. México, 1988.
- 13.- Cleaver, J.P. EVALUATING THE HUMAN FACTORS IN BUSINESS.
Presentado en la tercera DISCUSIÓN anual. Septiembre 14,
1961. Princeton, New Jersey.
- 14.- Davis, K. y Newstrom, J. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL
TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Mc. Graw Hill.
México 1990.
- 15.- Drucker, F. P. LA GERENCIA DE EMPRESAS. Hermes. 1989.
- 16.- Downie, N. y Heath, W. METODOS ESTADISTICOS APLICADOS.
Harla. México 1986.
- 17.- Donnelly, N., Mahan, T. y Mc Manus, L. SELF-DISCRPTION A
TECHNICAL MANUAL. Presentado en la Septima DISCUSIÓN
anual. Septiembre, 1965.
- 18.- Grados, E. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION. Manual
Moderno. México 1988.

- 19.- Grados, E. TEMAS Y TECNICAS DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO. Facultad de Psicología UNAM. México 1985,
- 20.- Hall, C. y Lindzey, C. LA TEORIA PSICOANALITICA DE LA PERSONALIDAD. Paidós. México 1984.
- 21.- Hall, C. y Lindzey, C. LAS TEORIAS PSICOSOCIALES DE LA PERSONALIDAD. Paidós México 1984.
- 22.- Hawk, H. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. Técnica S.A. México 1968.
- 23.- Henry, H. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION. Limusa. México 1981.
- 24.- Herbert, G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. C.E.C.S.A. México 1986.
- 25.- Huse, A. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION. Addison Wesley Iberoamericana. México 1990.
- 26.- Jiménez, M. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN UNA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología UNAM. México 1988.
- 27.- Manual de curso EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO Y PLANEACION DE CARRERA "TECNICA CLEAVER". Sociedad de Psicología Aplicada A.C. México 1989.
- 28.- Morales, M. PSICOMETRIA APLICADA. Trillas. México 1990.

- 29.- Morgan, Mc. Call, y Lombardo GERENCIA EXITOSA Fondo Editorial Legis. Colombia. 1990.
- 30.- Pichot, P. LOS TESTS MENTALES. Paidós. 1988
- 31.- Redín, B. GERENCIA POR RESULTADOS. Fondo Editorial Legis. Colombia 1991.
- 32.- Reyes, P. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Limusa México 1990.
- 33.- Reyes, P. EL ANALISIS DE PUESTOS. Limusa. México 1990.
- 34.- Rodríguez, M. LIDERAZGO (DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS). Manual Moderno. México 1988.
- 35.- Rodríguez, M. MANEJO DE CONFLICTOS. Manual Moderno. 1989.
- 36.- Rodríguez, M. MANEJO DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES. Manual Moderno. México 1988.
- 37.- Rossello, G. DICCIONARIO DE PSICOLOGIA. Jims España 1989.
- 38.- Sánchez, B. DISEÑO DEL PERFIL PSICOLOGICO DEL PUESTO A PARTIR DE LA CONFIGURACION DEL SISTEMA DE DESCRIPCION Y VALUACION "HAY". Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología UNAM. México 1989.
- 39.- Sexton, P. TEORIAS DE LA ORGANIZACION. Trillas. México 1990.
- 40.- Stubblebine, R. THE APPLICATION OF JOB PERCEPTION IN ORGANIZATION PLANNING. Presentado en la Segunda DISCUSIÓN anual. Septiembre 15, 1960. Nassau Inn.

- 41.- Tyler, L. PSICOLOGIA DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.
Marova. Madrid 1975.
- 42.- Vega R. J. LA INTEGRACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS UN
APOYO EN LA SELECCION DE PERSONAL. Ponencia presentada en
el 3er. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo.
Queretaro, 1992.
- 43.- Villa, S. A. RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA INDUSTRIA
FARMACEUTICA. Tesis para obtener el título de Licenciado
en Psicología UNAM. México 1991.