

71
21



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EVALUACION DEL POTENCIAL EJECUTIVO
A TRAVES DE LA SELECCION DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTADA EN:

KINNA  AYAYUQUITA DUARTE SIGALA

DIRECTOR DE TESINA:

DR. JAIME GRADOS ESPINOSA

EXAMENES PROFESIONALES

FAC. PSICOLOGIA.

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

Para ti Papá

José Guagalupe Duarte Cardenas

No obstante que ya no estas con nosotros

cariñosamente tu hija

Que siempre tendra presente tu espíritu trabajador

Para tí Mamá

Delfina Sigala Vda. de Duarte

Por tus Cuidados, Atenciones y Sacrificios

de una Madre Amorosa

Que siempre te preocupaste por darnos lo mejor

A todos mis Hermanos

Miguel Angel

Jose Cultlahuac

Victor Renne

David Benito

Porque con su ejemplo y apoyo he logrado

este meta y desarrollo en mi vida

A ti Bertha

Por todos los Mundos que descubrimos juntas

A ustedes Maestros

Jaime Grados

Carmen Gerardo

Consuelo Arce

Y todos aquellos que serian innumerables

Los cuales con Amor y Esfuerzo

Se dedican a forjarnos como Profesionistas

No solo con sus conocimientos sin.

con su Ejemplo

A

Nanita

Jesus León

Virginia Sanchez

Y demas Compadritos

Que me enseñaron mis Raíces

Mexicanas y Humanas

A mis Amigos

Berni y Carlos

Adriana, Martha, Silvia, Ixamayo

Heron Luciano

Porque con su convivencia y afecto

No hubo obstaculos insuperables

o

Sinsabores indigeribles

A todos ustedes

de todos ustedes

es esta contribución profesional

GRACIAS

***Con toda mi emotividad y cariño
les dedico esta tesina***

***Sinceramente
KSDS***

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	3
<u>LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y LOS SISTEMAS TECNICOS DE SELECCION EN MEXICO</u>	
A) SISTEMA TRADICIONAL DE SELECCION TECNICA	8
B) CENTROS DE EVALUACION	8
C) SELECCION POR OBJETIVOS	11
LA NUEVA PERSPECTIVA DE LA SELECCION	13
CAPITULO 2	16
<u>EL EJECUTIVO</u>	
A) NIVELES EJECUTIVOS	16
B) FUNCIONES DE TRABAJO	17
C) CARACTERISTICAS GENERALES	19
D) CARACTERISTICAS DEL EJECUTIVO MEXICANO	20
CAPITULO 3	22
<u>EVALUACION DEL POTENCIAL VERSUS EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</u>	
INTERRELACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE LA EVALUACION DEL POTENCIAL Y LA DEL DESEMPEÑO.	25
MODELOS PROPUESTOS PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL	29
CAPITULO 4	32
<u>EVALUACION DEL POTENCIAL EJECUTIVO</u>	
PARAMETROS PROPUESTOS PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL EJECUTIVO	
A) POR CENTROS DE EVALUACION	33
B) POR EVALUACION DE EFECTIVIDAD GERENCIAL	35
C) POR SELECCION TRADICIONAL	39
PROPUESTA PARA EVALUAR EL POTENCIAL EJECUTIVO	41
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFIA	50

INTRODUCCION

No obstante que el tema de Selección de Personal es muy trillado, las nuevas condiciones tanto de inestabilidad económica, como adelantos tecnológicos que favorecen y presionan a las empresas a llevar a cabo una automatización de sus procesos, han generado disminución en las fuentes de empleo, generando una mayor cantidad de candidatos con mejor preparación y amplia experiencia, en búsqueda de empleo. Lo cual impulsa un replanteamiento y actualización del proceso de selección, a fin de obtener un mayor aprovechamiento de los recursos humanos.

Otra característica actual del proceso de selección, es la rapidez con que se requiere responder a la dinámica empresarial, creando la necesidad de contratar a una persona para un puesto específico, pero considerando también su potencial para desempeñar otros de mayor responsabilidad en un futuro inmediato. Puestos que se crearán dependiendo precisamente de la capacidad del personal vigente para afrontar los retos y establecer oportunidades. Como se puede constatar en una buena proporción de empresas Nacionales e Internacionales cuya política de Recursos Humanos, refleja esta perspectiva a futuro de sus candidatos de nuevo ingreso (Reyes, 1994, p.20-21), interesándose tanto su capacidad para el puesto inmediato que ocuparán, como el potencial de desarrollo o viabilidad para ocupar a corto plazo puestos de mayor responsabilidad.

Ahora bien por paradójico que parezca, aunque en la actualidad en general la mayoría de las empresas cuentan con un sistema de selección complejo para la decisión de candidatos a contratar o a promover, no se determina de manera sistemática y objetiva si los candidatos cuentan con un Potencial para otros puestos y en específico para aquellos de nivel ejecutivo, probablemente por la dificultad que implica una Evaluación Múltiple para propósitos distintos.

Correspondiendo a los teóricos de la Planeación de Recursos Humanos, el establecimiento de las bases para poder evaluar a los candidatos para más de un puesto a la vez, a través del concepto "Potencial de Desarrollo".

Aunque se habla en términos generales de Potencial para desarrollarse junto con la organización, en la práctica los departamentos de selección lo han orientado a nivel Ejecutivo, por ser el nivel clave en el cumplimiento de los objetivos y resultados que de la empresa se desean.

El interés, por valorar el potencial ejecutivo en las últimas décadas, ha motivado la creación de pruebas específicas para tal efecto como son; los Centros de Evaluación, la Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP), el Cleaver y el Sistema de Perfil Personal Computarizado (SPPC) cuyas últimas tres pruebas son descritas ampliamente por Canalizo (1994). Pero sólo las dos

primeras pruebas miden Potencial Ejecutivo y ya que en el caso de la primera, se requiere una infraestructura compleja y en la segunda opción se trata de una prueba extranjera que no cuenta con estandarización oficial para la idiosincrasia propia de nuestro país y alto costo al manejarse de manera exclusiva.

Consideramos de gran utilidad la propuesta de la presente tesis, al identificar los factores que estas dos pruebas manejan para determinar el potencial ejecutivo y son viables de evaluar a través del proceso técnico tradicional, marcando los parámetros que se deberán evaluar en la selección de candidatos para nuevo ingreso, a fin de obtener su "Potencial Ejecutivo" desde su primera Evaluación Psicológica. Pues aparte de ahorrar una cantidad considerable de tiempo y dinero en futuras aplicaciones de exámenes para tal efecto, incide metodológicamente en la estructura del procedimiento de selección, al tener una perspectiva doble del candidato, una en cuanto el puesto inmediato a cubrir y la otra en cuanto a su capacidad para otros de mayor nivel, marcando cambios en la elaboración del reporte de resultados.

A su vez, incidiría en los procedimientos para determinar las necesidades y carencias individuales del personal al ser identificadas desde la contratación inicial, agilizando la toma de decisiones en cuanto a los cursos que requiere el personal y en la infinidad de acciones a realizar con los recursos humanos de la organización, al facilitar el establecimiento de un Sistema para la medición de Capital Humano que permita el mejor aprovechamiento tanto en el momento presente como en el futuro inmediato de las capacidades existentes en los miembros de la empresa.

Por lo cual se inicia el trabajo con un análisis de los Sistemas Técnicos de Selección de Personal y su desarrollo tanto en términos generales como específicamente en nuestro país. El segundo capítulo se aboca a analizar el concepto de Ejecutivo y todas sus implicaciones, fundamentando en el tercer capítulo las bases del concepto "Evaluación del Potencial" y sus diferencias con lo que sería la "Evaluación del Desempeño" y finalmente en el cuarto capítulo, se analizan los parámetros utilizados por las pruebas mencionadas, con los cuales determinan el Potencial Ejecutivo, así como algunas otras propuestas para evaluar dicho potencial, estableciendo mediante un análisis de frecuencias, los parámetros que se proponen para determinar tal potencial a través del proceso inicial de selección, planteando la manera en que se manejaría y sus repercusiones para el proceso de selección. Finalmente ofrecemos las conclusiones surgidas a raíz del estudio y propuesta elaborada.

Esperando que esta aportación teórica conceptual, ayude en el desarrollo práctico de la psicología laboral y sea clara en el planteamiento de lo analizado, se considerará productivo el esfuerzo realizado.

CAPITULO I

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y LOS SISTEMAS TECNICOS DE SELECCION DE PERSONAL EN MEXICO

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL
Y
LOS SISTEMAS TECNICOS DE SELECCION DE PERSONAL
EN MEXICO

La selección es un proceso inherente a los seres humanos, ya que en nuestra vida cotidiana debemos hacer constantes elecciones de pareja, amigos, personas con quien trabajar etc. Así las organizaciones laborales desde sus inicios se han preocupado por escoger al hombre más apto para realizar una actividad específica, pero es sólo con la aparición gradual de la Administración de Personal y la Psicología Industrial que se desarrollaron los sistemas técnicos de selección como se puede observar a continuación en la descripción histórica que hacemos de ellos.

Aunque no es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal (Kast y Rosenzweig, 1976) fue a partir de la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII, que la aparición de maquinarias complejas generaron grandes organizaciones comerciales, surgiendo la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara rentable.

Surgiendo a partir del trabajo de un Administrador, entre 1906 y 1915, el establecimiento formal de la Aplicación de la Psicología Experimental a la Industria con el desarrollo de la Administración Científica con Frederick W. Taylor el poner énfasis en el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, llevando a cabo la planeación y estandarización de las labores a través de los estudios de Tiempos y Movimientos. Siendo el primer pilar en el desarrollo de los Conceptos Organizacionales Clásicos.

Iniciándose la Selección Psicológica Objetiva de Personal en 1913 al publicarse la primera obra de Psicología Industrial "The Psychology of Industrial Efficiency" por Hugo Mustenberg, (Gaona, 1993) pues antes de ésta fecha los métodos de selección eran subjetivos como la Grafología, Fisionomía, Frenología.

En 1915 se empiezan a usar Oficialmente las Pruebas con fines de selección en Alemania y Francia.

En 1916 Scott, Bingham y Whipple, mencionan la utilidad de las entrevistas en el proceso de selección.

En 1916 también Henri Fayol publica su libro "Teoría General de la Administración" con los

principios básicos de la administración (Planeación, Organización, Ejecución, Coordinación y Control) y lineamientos (división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración al personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de grupo). Segundo pilar de los Conceptos Clásicos .

En 1917 durante la Primera Guerra Mundial se crean las Pruebas de Inteligencia Alfa y Beta del Ejército con fines de selección de reclutas.

En 1919 Scott establece la primera organización de Consultoría Psicológica orientada a los problemas del personal en la Industria utilizando el Army Alfa.

En 1920 muere Marx Weber dejando inconcluso su libro "Economía y Sociedad" en donde expone su teoría social y económica de la organización con el desarrollo del Modelo Burocrático basado en :

- 1) División del trabajo basada en la especialización funcional.*
- 2) Jerarquía de la autoridad bien definida*
- 3) Sistema de reglas que especifican los derechos y obligaciones de cada puesto*
- 4) Sistema de procedimientos para controlar las situaciones de trabajo.*
- 5) Impersonalidad de las relaciones interpersonales.*
- 6) Sistema de promoción y selección de empleados.*

Tercer pilar de los Conceptos Clásicos .

En 1920 Myers funda en Inglaterra el National Institute of Industrial Psychology, continuando con el empleo de Pruebas Psicológicas con fines de selección.

Entre 1939 y 1945 Estados Unidos entra a la Segunda Guerra Mundial, se hace una revisión de la prueba Alfa-Beta y se emplean junto con la prueba de Frases Incompletas con el objeto de clasificar y seleccionar soldados y oficiales para el ejército.

Al final de la Segunda Guerra Mundial el trabajo en general se encontro afectado por cambios muy profundos, exigiendo la economía de guerra, niveles altos de eficiencia, extendiéndose los procesos de selección a empresas privadas, surgiendo un auge de las Pruebas Psicológicas.

De tal manera que precisamente la creación y aplicación de pruebas psicológicas para evaluar las capacidades mentales, le da el fundamento y el impulso necesario a la Psicología para su establecimiento dentro del campo laboral.

En México entre los primeros pasos para seleccionar y clasificar a los hombres de acuerdo con sus características mentales, (Valderrama, Colotta, Gallegos y Jurado, 1994) se funda el 1 de Febrero de 1923 el Departamento Psicotécnico y de Probación del Gobierno del D.F. a cargo del profesor Boder, realizando; la aplicación de Pruebas Psicológicas a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito, y la adaptación de la Escala de Inteligencia Binet-Simon-Terman en

1925 y de la Prueba Delta 1, de Haggerty en 1928. Dando origen a la PSICOLOGIA LABORAL en nuestro País.

En 1925 los Talleres Gráficos de la Nación, publica la segunda edición de la escala Binet-Simon-Terman en su adaptación provisional para México la cual tuvo gran demanda en todos los países de habla Hispana, siendo la primera prueba psicotécnica adaptada para México que se tiene constancia.

A partir de éste mismo año el Dr. José Gómez Robledo hace estudios extensos sobre la Psicología del Mexicano, elaborando Pruebas Mentales de Eficiencia, Distracción, Atención, Memoria e Imaginación.

En 1941 se aplicaron por primera vez los métodos del Dr. José Gómez en el Banco de México siendo el iniciador de la Técnica Tradicional de Selección de Personal en forma organizada e institucionalizada, en nuestro país.

En 1944 se comenzaron a aplicar en Teléfonos de México S.A., tomando como modelo el Banco de México, exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción por el Ing. David Mehel.

En 1950 se fundó el primer despacho de asesoría "El Instituto de personal" siendo una de sus principales funciones proporcionar servicios de selección a Bancos y Empresas.

A partir de 1951 el Hospital Colonia, dependencia de Ferrocarriles Nacionales, inicia su selección técnica de personal motivado principalmente por la frecuencia de accidentes ferroviarios y sus consecuencias sociales y económicas.

En México, como se puede constatar a partir de esta breve revisión, se da la misma situación que en Estados Unidos, siendo a partir de los beneficios prácticos que ofrecen las pruebas psicológica que surge la Psicología Industrial. Ahora bien, "aunque inicialmente las pruebas estaban destinadas a medir la capacidad intelectual pronto fue evidente que también se requería conocer las características de personalidad, retomándose pruebas de éste tipo; como el Psicodiagnóstico Rorschach creado en 1921 y el test Proyectivo de Apercepción temática creado en 1935, para su aplicación dentro del área laboral, no obstante que son desarrolladas dentro del área clínica. Posteriormente se desarrollaron cuestionarios e inventarios de intereses, aplicándose los tres tipos de pruebas así como de habilidades específicas para el puesto a fin de determinar los candidatos idóneos" (Grados, feb. 1995).

El primer Sistema Técnico de Selección de Personal contaba con todos los elementos para definirse, aplicándose aún hoy en la mayoría de las empresas, por lo que resumiendo lo que exponen dos teóricos clásicos en México, Arias Galicia (1975), que parte de una posición desde la Administración de Personal y Grados Espinosa (1985), desde el campo de la Psicología Laboral, se describe a continuación el procedimiento y pasos del Sistema Tradicional de Selección.

A) SISTEMA TRADICIONAL DE SELECCION TECNICA

DEFINICION DE SELECCION:

Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado "que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactoria a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" (Arlas, 1975).

CARACTERISTICAS A EVALUAR:

- 1) *Inteligencia*
- 2) *Habilidades*
- 3) *Intereses*
- 4) *Motivación*
- 5) *Experiencia Laboral*
- 6) *Trayectoria Académica*

REQUERIMIENTOS PREVIOS A LA EVALUACION:

- 1) *Conocer la filosofía y propósitos de la organización.*
- 2) *Conocer los objetivos generales, departamentales y seccionales.*
- 3) *Valoración de los recursos humanos existentes.*
- 4) *Planeación de lo que será necesario obtener para alcanzar los objetivos.*
- 5) *Lo que implica llevar a cabo la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.*
- 6) *Elaboración del perfil psicológico del puesto a cubrir, con base a la requisióon proporcionada. Esto permite tener claridad en que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, así como identificar que el proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de la organización.*

PROCEDIMIENTO:

VACANTE:

Puesto que no tiene titular, recomendando que antes de proceder a cubrirse se estudie la posibilidad de redistribución del trabajo entre el personal existente.

REQUISICION:

Documento formal donde se señalan los motivos que estan ocasionando la vacante, la fecha en que deberá cubrirse, el tiempo por el que se va a contratar y características del puesto (turno, horario, sueldo etc.)

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTO:

Documento en el cual se determinan las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos que debe cubrir la persona que va desempeñarlo y las condiciones ambientales en el que se desenvolverá.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

Siendo éste la recopilación de algunos atributos de los miembros de la organización, el cual considera Arias (1975) que nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

Son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, éstas pueden ser; Internas (revizando el Inventario de Recursos Humanos si existe algún empleado que pudiera cubrirla, Cartera de candidatos o con amistades o familiares del personal) y Externas (Medios Publicitarios, Universidades, Bolsas de trabajo, etc.).

PRESOLICITUD:

Cuestionario breve que nos permite identificar de manera rápida si el candidato cubre el perfil.

SOLICITUD DE EMPLEO:

Es el cuestionario debidamente estructurado, que contiene los datos relevantes del candidato.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR:

Aquí se pretende mediante una plática con el candidato detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible si el candidato cubre con los requerimientos del puesto.

EVALUACION TECNICA:

Generalmente las realiza el futuro jefe inmediato a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

EVALUACION PSICOLOGICA:

Valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, mediante exámenes psicológicos previamente validados y estandarizados en la organización.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION:

Evalua la capacidad física del empleado.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO:

Verificación de los datos proporcionados por el candidato, constatando sus antecedentes familiares, laborales y situación económica.

ENTREVISTA DE SELECCION:

Contacto interpersonal con el candidato, a fin de valorar sus características e integrar todos los datos que sobre el se tienen.

CONCLUSION:

Con base en la información obtenida a través del proceso de selección, se evalúa comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato, emitiendo un reporte, indicando a través de un juicio de valor si es Apto o No para el puesto.

DECISION FINAL:

El reporte se presente al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del área para su consideración y decisión final.

CONTRATACION:

Formalización de la aceptación del aspirante a ingresar en la compañía.

B) CENTROS DE EVALUACION

Siguiendo con el desarrollo histórico de la Psicología, Katzell y Austin (1992) mencionan que durante la década de los treinta tres aspectos teóricos, arrojados por las investigaciones psicológicas del momento amplían la perspectiva del campo de acción y consolidan el trabajo en el área Industrial, los que a continuación explicamos:

I) Los estudios de Elton Mayo que concluye en 1933 con su reporte de resultados, donde se destacan la importancia de las relaciones humanas en el trabajo al influir directamente en la producción. Ya que comprobó científicamente como, la fuerza de la organización social informal a través de los grupos de trabajo, determinaba la producción de cada trabajador al establecer, el grupo, los estándares aceptados de producción y no la organización a través de sus supervisores.

II) Los estudios de las Actitudes y Moral de los trabajadores, reflejando una preocupación por su opinión y no tan sólo la de los empresarios o dueños de las industrias, siendo su objetivo identificar el interés y entusiasmo del trabajador por realizar su trabajo. El método para medir las actitudes adquirió en ésta época, su herramienta técnica que le daba soporte y validez a través de las escalas de Thurstone en 1929 y de Likert en 1932.

III) Los estudios de Kurt Levin sobre los aspectos psicológicos del trabajo, como la Dinámica del Grupo, Cooperación y Competición, Estructura de Grupo, Patrones de Comunicación, siendo el de mayor impacto en aquel entonces su investigación sobre "Los Efectos del estilo de Liderazgo en la Productividad y Satisfacción" influyó de manera importante en los conceptos actuales de la vida organizacional.

Creándose a partir de la Segunda Guerra Mundial, un nuevo método para la selección de personal, pues la relevancia de características sociales que las nuevas investigaciones habían puesto en evidencia, no se podían medir a través de las pruebas, desarrollándose los "Centros de Evaluación".

En 1956 la compañía americana AT&T fue la primera en usar dicho método de selección, a grande escala, para estudiar el progreso de sus ejecutivos y desarrollar la Planeación de Carrera de los mismos.

En la actualidad no sólo evalúa el Potencial Ejecutivo de los candidatos internos de una empresa para puestos de ascenso, también se usa en la selección para predecir como responderán los candidatos de nuevo ingreso, si ocuparan un nivel superior. Resumiendo podemos definirlo de la siguiente manera.

DEFINICION DE SELECCION:

La serie de pruebas y simulación de ejecución, individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados, quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados (Escalante, 1985).

CARACTERISTICAS A EVALUAR:

Aunque existen varias dimensiones o características que se evalúan a través de éste sistema, definidas por la empresa "Development Dimensions International" dependiendo de las necesidades de cada organización se deberán determinar, a manera de ejemplo se mencionan cinco (Grados, 1985) :

- 1) Impacto (imagen)*
- 2) Energía (nivel de actividad)*
- 3) Ambición de Carrera (motivación para puestos superiores)*
- 4) Habilidad para escuchar*
- 5) Independencia*

REQUISITOS PREVIOS A LA EVALUACION:

- 1) Contar con un administrador del centro*
- 2) Contar con observadores entrenados*
- 3) Contar con los candidatos*
- 4) Contar con las instalaciones adecuadas (salón, cubículos, etc.)*

PROCEDIMIENTO:

- 1) Establecer las metas:*

Determinar los objetivos del Centro en base a las necesidades de la empresa.

2) Planear el programa:

Definir las actividades y condiciones requeridas para el logro de los objetivos, para lo cual se nombra un administrador, encargado de coordinar el Centro.

3) Identificar y definir las dimensiones de ejecución del trabajo:

Establecer las pautas o patrones de conducta, definiéndolas operacionalmente, de modo que al manejarlas dentro de la evaluación, todos aquellos que se vean involucrados, comprendan lo mismo.

4) Seleccionar los ejercicios:

Elección de los simulacros que permitan la obtención de las pautas o patrones conductuales específicos a las actividades de trabajo.

5) Entrenar a los observadores:

Los observadores generalmente son gerentes de línea o dos niveles por arriba del que va a ser evaluado, adiestrándolos para observar la conducta, clasificarla y emitir un juicio acerca de que personas reúnen las características que previamente fueron definidas y que se denominan dimensiones.

6) Revisión del expediente personal del candidato:

Análisis de los datos personales y laborales que se tienen de cada candidato, eligiendo a los más idóneos para ser evaluados en el Centro, a los cuales se les da el nombre de Participantes.

7) Entrevista Dimensional:

Entrevista de cada uno de los participantes con uno de los observadores a través de lo cual se exploran diversos aspectos.

8) Aplicación de pruebas psicológicas:

A fin de medir las capacidades individuales de los participantes.

9) Aplicación de ejercicios:

Los participantes son llevados a interactuar según las situaciones o simulacros previstos, mientras los observadores están analizándolos.

10) Discusión:

Reunión de todos los observadores con el administrador, a fin de evaluar a cada uno de los participantes en consenso o acuerdo.

11) Retroalimentación:

Sesión en la cual se le da información al participante, sobre sus resultados obtenidos, cerrando así el proceso.

OBSERVACIONES:

En términos generales la selección requiere de uno a tres días.

Se simulan problemas y situaciones estrictamente relacionadas con el trabajo actual.

Los participantes son observados por personas especialmente entrenadas.

La conducta se clasifica y distribuye en dimensiones identificadas por la empresa como la conducta mínima requerida para el puesto.

C) SELECCION POR OBJETIVOS

Continuando con el desarrollo de la Psicología Industrial, sucede que aunque se le seguía llamando con el mismo nombre, su campo de acción e intereses habían cambiado, enfocándose ahora a las relaciones Intergrupos e Intragrupos de Trabajo y Aspectos Organizacionales tales como:

Los estudios de Argyris iniciados en 1957, donde concluye que las organizaciones tradicionales restringen el crecimiento y satisfacción Humana, abogando por el establecimiento de relaciones auténticas, donde todos tengan participación.

Las Teorías Gerenciales "X" "Y" desarrolladas por McGregor en 1960.

Los estudios de Vroom en 1964, sobre motivación del individuo en el trabajo.

Los estudios de Herzberg en 1966, sobre la importancia del diseño de los puestos y las relaciones con el grupo de trabajo, para obtener la satisfacción laboral.

Iniciándose a partir de 1960 un movimiento claramente dedicado a lograr mayor énfasis en las relaciones laborales y satisfacciones que el desempeño del trabajo proporciona.

En México a partir de 1968, "aparece una consultoría mucho más integrada con estudios más completos, ampliándose sus funciones, pues a parte de recurrir a ellos buscando un servicio de reclutamiento y selección de personal, se solicitaban sus servicios para la Detección de grupos formales e informales y llevar a cabo Psicodramas con Dinámicas positivas para el rendimiento laboral" (Landa, 1994, p. 63).

Y en cuanto a selección de personal, retomando los resultados obtenidos, por Villagómez (1975) en su trabajo de Tesis "Historia y Evolución de la selección Técnica de Personal " concluye que en México se han usado tres técnicas :

- 1) El Sistema Tradicional.
- 2) El Sistema de "Los Centros de Evaluación" .
- 3) La "Selección por Objetivos".

Esta última creada en México por Alvaro Jiménez a partir de 1971, a raíz del auge del Conductismo predominante en esa época, siendo el método más reciente, el cual a continuación detallamos.

DEFINICION DE SELECCION:

La selección por objetivos se define como la evaluación del candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo (Grados, 1985).

CARACTERISTICAS A EVALUAR:

Ya que este sistema está determinado en función de los requerimientos del puesto, dependerá del análisis del puesto en cuestión y sus actividades, las conductas a evaluar en la situación real de trabajo.

REQUERIMIENTOS PREVIOS A LA EVALUACION:

- 1) Análisis de Puesto
- 2) Entrevista con el ocupante del puesto como con su supervisor
- 3) Observación directa en el escenario de trabajo

Es importante aclarar que éste sistema está basado en la teoría conductista, por lo que el análisis de puesto está hecho en base a una definición operacional, especificándose los estímulos antecedentes y consecuentes de cada una de las actividades del puesto.

PROCEDIMIENTO:

1) SOLICITUD PONDERADA

Con base en el análisis se realiza un cuestionario, asignando un valor a cada uno de los datos que contee el candidato y sean requisito del puesto, dando por cancelado el proceso si el candidato no cubre con un mínimo.

2) PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Miden la ejecución del candidato en conductas clave del puesto.

3) CONCLUSION

Se califican las pruebas de conocimientos totalizándose los puntajes obtenidos, junto con la solicitud ponderada.

4) DECISION

Los resultados de los candidatos con mayor puntaje, se presentan al supervisor eligiendo de una manera objetiva el que mejor a cubierto con los requisitos.

5) INVESTIGACION DE REFERENCIA

Verificación de la experiencia laboral reportada en la solicitud.

6) CONTRATO TEMPORAL

El candidato que halla cubierto satisfactoriamente las fases anteriores se le extiende un contrato por 28 días.

7) PRIMER REGISTRO DE CONDUCTAS EN EL PUESTO

Durante 14 días serán registradas las conductas y resultados obtenidos en el puesto por parte del supervisor, previa capacitación al mismo.

8) RETROALIMENTACION

Los resultados de este primer periodo de observación son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución.

9) SEGUNDO REGISTRO DE CONDUCTAS EN EL PUESTO

Los 13 días restantes se sigue llevando el registro de la ejecución del candidato.

10) CONTRATO DEFINITIVO

En base a la información se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo, capacitar al candidato o bien darlo de baja.

OBSERVACIONES:

Salta a la vista que para este procedimiento es básico el análisis de puesto el cual debido a las características operacionales que debe contener y capacitación de los supervisores para evaluar a sus candidatos implican dos puntos vulnerables que dificultan su adecuada aplicación al hacerlo poco práctico por tener que elaborar ponderaciones por puesto o familias de puestos. Siendo pocas las empresas que lo aplican.

LA NUEVA PERSPECTIVA DE LA SELECCION

Prosiguiendo con el desarrollo de la Psicología Industrial, (Katzell y Austin, 1992) es a partir de mediados de los sesentas a los ochentas que surgen nítidamente dos campos amplios y diferentes :

1) Psicología Industrial:

Implicando las funciones de Análisis de puestos, Reclutamiento, Selección, Escalas de evaluación conductual, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Validez diferencial, etc.

2) Psicología Organizacional:

Abarcando aspectos de Motivación, Satisfacción, Compromiso y Riqueza Laboral, comunicación en las organizaciones, conflictos gerenciales, clima y cultura organizacional, etc.

*Mientras esto sucede en Estados Unidos, pionero y líder en dicha especialización, en México, "el Dr. Rodolfo Gutiérrez Martínez, Jefe del Departamento de Psicología del Trabajo en 1973, sustituye el Término de **Industrial** por el del **Trabajo** , dentro del plan de estudios por varias razones, entre ellas la connotación conceptual de la Industria que se considera limitada con respecto al tipo de Organizaciones " (Landa,1994, p.67). Y a instancias de la propuesta de Dr. Darvelio Castaño, en el Ier. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, organizado por la Asociación de Psicólogos Industriales (API), (Grados.comunicación personal, Febrero, 1995).*

Esta época se caracteriza por el análisis de las situaciones a través de los diversos niveles:

A) INDIVIDUAL

B) GRUPAL

C) ORGANIZACION

Emergiendo la tecnología para Facilitar el Cambio y Desarrollo Organizacional, apoyándose en la Teoría de Sistemas, al considerarse a la empresa como un sistema Sociotécnico (Kast y Rosenzweig, 1976) integrándose las dos perspectivas implicadas en el manejo de personal, la Administrativa y la Psicológica.

Es hasta mediados de los ochentas, después de una época de escepticismo y crítica a la pruebas mentales, debida a la falta de una taxonomía unificadora y la dificultad para relacionar los resultados de la evaluación con su desempeño real (Comer, 1993) que resurgen los criterios de Evaluación de la Personalidad, con el uso del Modelo de Desempeño como predictor, propuesto por Campbell en 1990, (Katzell y Austin, 1992) impulsando a la Selección de Personal.

Al considerarse la Selección de Personal un aspecto importante de la vida organizacional, es analizada desde la Psicología Organizacional debido a que :

"El establecimiento de los objetivos organizacionales determina los fines organizacionales y el empleo de recursos para conseguir estos objetivos. Una vez fijados los objetivos de la organización, se hace posible planear la estructura de la misma y como de ella depende la Determinación de los puestos de trabajo, la Planificación del Potencial Humano es necesaria para definir el número y tipo de personas necesarias para la organización. Definiendo el proceso de selección, en base a un número de etapas relacionadas entre sí; Plan, Selección y Colocación del Potencial Humano, el cual se fundamenta en la confiabilidad, validez, predicción y criterios previamente establecidos" (Huge y Bowditch, 1986, p.192).

Pero es sólo desde la Planeación Estratégica, que se logra esta nueva perspectiva de la importancia del proceso de selección y evaluación, el cual es visto dentro de un continuo, en cuanto a las actividades relacionadas con los recursos humanos, pasando de manera natural a la capacitación y desarrollo del personal conforme éste modelo, pues dependiendo de las características del personal se tomará la decisión de los cursos a impartir y las personas que deberán tomarlos, llevándonos la programación de cursos a mediano plazo a lo que sería el establecimiento del Plan de Carrera del Personal y de manera cíclica una vez capacitado el recurso determinar su viabilidad para otros puestos a través de su nueva Evaluación de características.

Surgiendo la necesidad e interés, de medir el potencial de trabajo de los miembros de la organización, como la explica Arias (1975) dedicando todo un capítulo a la justificación y relevancia de valorar y medir los recursos humanos. Por lo que más adelante en el tercer

capítulo, analizaremos las teorías sobre las cuales se fundamenta el concepto de "Evaluación del Potencial".

En la actualidad los temas de interés están enfocados al desarrollo de altos ejecutivos, destacando la sucesión de ejecutivos y el desarrollo de su carrera dentro de la empresa (Kaztel y Austin, 1992), surgiendo una serie de pruebas, diseñadas especialmente para evaluar ejecutivos, ya que las nuevas condiciones laborales, han generado una serie de necesidades que diversifican los Perfiles Ejecutivos requeridos. Por lo que analizaremos dicho nivel en nuestro siguiente capítulo.

CAPITULO II

EL EJECUTIVO

EL EJECUTIVO

El paso de una empresa que el propietario-empresario puede dirigir con "ayudantes" a otra que requiere una administración, empezó a generarse a partir de principios del siglo, como ejemplo de ello podemos citar el surgimiento en Estados Unidos de las empresas automotrices Ford y General Motors, en Alemania con el desarrollo de la Industria Eléctrica Siemens y en Japón con la empresa Mitsubishi.

Al alcanzar cierto tamaño y determinado nivel de complejidad las empresas, debido entre otros factores a la cantidad de empleados, cuando van más allá de 300 en promedio, las diferentes tareas que deben ejecutarse todas apelando a la cooperación, la sincronización y la comunicación, la empresa necesita de los gerentes y la administración como lo demuestra la historia del desarrollo de dichas empresas.

Estableciéndose propiamente las empresas modernas como un fenómeno posterior a la Segunda Guerra Mundial, convirtiéndose en nuestra sociedad en el órgano fundamental para la producción y administración de la riqueza según lo señala Levinson (1968).

Por lo que el concepto y puesto de EJECUTIVO es relativamente reciente, englobándose en el diversos Tipos o Niveles que a continuación especificamos.

A) NIVELES EJECUTIVOS

No obstante que las empresas pueden ser chicas, medianas o grandes en función de la cantidad de empleados, ventas, productos que ofrece, mercados en los que interviene y más factores, determinando la estructura y tamaño de la Administración, Drucker (1975). Se identifican tres niveles ejecutivos, al tener cada uno un diseño diferente para su funcionamiento, lo que justifica a su vez su división.

1) El nivel de Ejecutivo Operativo, cuya función básica es la dirección de las personas subordinadas a él, con autoridad en sentido descendente, no adopta decisiones, las ejecuta.

2) Los Ejecutivos Intermedios, son los profesionales del conocimiento siendo su responsabilidad lateral y hacia arriba, es decir frente a personas sobre las cuales no ejerce ninguna autoridad, mantiene un sistema que aunque él no lo diseña, puede adaptarlo, a las condiciones locales.

3) Los Altos Ejecutivos, que integran la Dirección General, les corresponde tomar las decisiones con respecto a toda la empresa en base a la percepción global del panorama.

B) FUNCIONES DE TRABAJO

1) NIVEL EJECUTIVO OPERATIVO:

La función básica de este nivel, el manejo de personal, subraya la importancia del poder y la autoridad sobre otros. Por lo que, en este estudio se incluye en esta categoría a Supervisores y Jefes de Departamento pues:

A) En algunos casos sus actividades corresponden a las de un gerente.

B) Es de estos puestos que surgirán los candidatos para los programas de "Desarrollo Gerencial".

"En los primeros tiempos de la historia de la administración el Manager o Gerente era la persona responsable del trabajo de otros. En su momento ésta definición cumplió un propósito útil. Distinguió la función del gerente de la que correspondía al "Propietario". Puso en claro que la administración era un Tipo Específico de trabajo que podía analizarse, estudiarse y mejorarse sistemáticamente. La definición concentraba la atención en la organización esencialmente nueva, amplia y permanente que comenzaba a crearse para cumplir las tareas económicas de la sociedad" (Drucker, 1975, p.266).

Sin embargo, desde el principio en la empresa había personas, a menudo en cargos de responsabilidad, que sin duda pertenecían a la administración pero no dirigían a nadie es decir, no eran responsables del trabajo de otras personas.

2) NIVEL EJECUTIVO INTERMEDIO:

Surgen en las condiciones, en las que se identifica que el grupo de crecimiento más dinámico de cualquier organización, sobre todo en la actual empresa comercial e industrial, es el de las personas que forman la dirección, en el sentido de que asumen;

1) La responsabilidad de sus aportaciones a la empresa.

2) Y de los resultados que generan sus aportaciones a la empresa.

Siendo estos dos aspectos, su función principal, en el desempeño específico de su área de especialización.

No obstante, es evidente que sus miembros no son administradores, en el sentido de que por regla general, no son los jefes ni los responsables del trabajo de otros individuos. Está formado por profesionales individuales de todo tipo, que trabajan con cierta autonomía (quizá con un

ayudante y un secretario) y que sin embargo influyen sobre la capacidad de producción de riqueza de la empresa, la dirección de su actividad y su desempeño.

La definición tradicional es responsable, en medida considerable, del hecho de que el profesional individual represente un problema en el marco de la estructura, y también un problema para sí mismo. Su título, su retribución, su función y sus oportunidades de hacer carrera son confusos, ambiguos y constituyen una causa de insatisfacción y fricción. Sin embargo, el rubro de estos profesionales de carrera está aumentando velozmente.

Es necesario mostrar mayor flexibilidad en la asignación de personas al grupo de Ejecutivos, los cuales administran las tareas, los equipos y otras unidades de organización que no encajan en el concepto tradicional de **organización de líneas** es decir, una organización en la que un miembro es el jefe y el resto son los subordinados.

Los Ejecutivos en el sentido tradicional, tendrán que ser capaces de integrarse en situaciones en las que ellos mismos no son los superiores, más aún en situaciones en que están subordinados a individuos no administradores de un equipo o una tarea. Inversamente los profesionales de carrera desprovistos de funciones administrativas o de títulos Ejecutivos en el sentido tradicional tendrán que ser capaces de actuar como líderes de equipo o como jefes de las tareas.

3) NIVEL ALTO EJECUTIVO:

Para determinar cuáles son los elementos que definen al Alto Ejecutivo y a quiénes debemos considerar miembros de la Dirección, se debe tomar en cuenta que, la definición tradicional de un gerente como **la persona responsable del trabajo ajeno subraya un característica secundaria y no fundamental.**

Por consiguiente, parecería apropiado destacar que el primer criterio de identificación de las personas de una organización que asumen la Total responsabilidad administrativa no es el mando sobre los individuos. **Es la responsabilidad por la contribución** La función más que el poder debe ser el criterio distintivo y el concepto organizador, siendo sus Actividades Multidimensionales, tiene tres funciones básicas:

A) La Capacidad de Revisión, la cual implica ser personas experimentadas, íntegras y capaces, que exhiban una probada capacidad de desempeño así como voluntad de trabajo, que asesoren, aconsejen y deliberen adecuadamente.

B) Capacidad para Tomar y Aplicar las Decisiones pertinentes que surgen a raíz de las revisiones.

C) Desarrollo de las Relaciones Públicas y Comunitarias.

C) CARACTERÍSTICAS GENERALES

Independientemente de cual sea la función o actividad, de cada nivel, existen cinco operaciones básicas que son comunes al trabajo de todos los puestos ejecutivos :

1) En primer lugar, Fija Objetivos. Determina cuáles son, así como las metas en cada área de objetivos, decide qué se hará para alcanzarlos.

2) Organiza, analizando las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrables y divide a su vez las actividades en cargos administrables.

3) Integra al personal, mediante la motivación y la comunicación, formando equipo con las personas responsables de las diferentes tareas, obtiene resultados en base a sus decisiones acerca de la retribución, los cargos y el ascenso de los individuos. Logrando sus objetivos merced a la comunicación constante con sus subordinados y con su superior, así como con sus colegas.

4) Establece patrones de Medición, procurando que cada individuo disponga de criterios de medida concentrados en el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo enfocan la atención en el trabajo del individuo y lo ayudan a realizarlo. Analiza, aprecia e interpreta el desempeño, comunicando el sentido de sus mediciones y sus hallazgos a los subordinados, los superiores y los colegas.

5) Por último Desarrolla a su gente incluido él mismo.

Así mismo, para poder Definir un puesto Ejecutivo en Concreto se deben incluir los siguientes factores:

1) La función específica del cargo el cuál es permante y continuo (la tarea).

2) A la definición funcional del cargo se le anexa la contribución concreta que se espera de determinado ejecutivo (las actividades de la tarea).

3) Implica relaciones descendentes, ascendentes y laterales.

4) La información necesaria para el cargo y lugar del ejecutivo en el flujo de la información.

D) CARACTERÍSTICAS DEL EJECUTIVO MEXICANO

Conforme al estudio estadístico del Estilo Gerencial de Ejecutivos Mexicanos, realizado por Serralde en 1987 (citado por Torres, 1994) aplicando el Test de Estilo Gerencial Reddin, llega a la conclusión que tiene las siguientes características:

- 1) Enérgico cuando esta respaldado por jerarquía*
- 2) Ante la presión se torna errático y poco efectivo*
- 3) Cuidadoso de los detalles*
- 4) Torpe en el trabajo participativo*
- 5) Resistencia al cambio que considera una aberración*
- 6) Busca adaptar el entorno a él y no lo contrario*
- 7) Efectivo en organizaciones burocráticas*
- 8) Busca reconocimiento a como de lugar*
- 9) Busca el control*

Señalando como las principales debilidades, que visualiza como áreas de oportunidad a modificarse:

1) Planeación:

Planea poco por la propia situación de la empresa y por la centralización del poder, normalmente el gerente no planea, ejecuta. No existiendo evaluaciones periódicas.

2) Manejo de Conflictos.:

No los maneja, los suprime o se impone o se confronta. No los usa para promover mejoras ni para manejar la resistencia al cambio.

3) Trabajo en Equipo:

El sistema cultural y el empresarial, promueven el individualismo y no el trabajo grupal

4) Actitud ante el Cambio:

- _ Poco interesado*
- _ Racionaliza*
- _ Apoya el cambio cuando participa en él*
- _ Prefiere cambios estructurales fulminantes, que graduales*
- _ Es frontal agresivo y determinante, ante la amenaza de su status quo o intereses*

Al comparar el estilo Gerencial Mexicano contra el estilo Gerencial Estadounidense en el estudio realizado por Kras en 1991 (citado por Torres, 1994) concluye con la siguiente tabla:

CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS GERENCIALES

MEXICANO Y ESTADOUNIDENSE

ASPECTO	MEXICANO	ESTADOUNIDENSE
<i>Trabajo / Placer</i>	<i>Trabajo para sobrevivencia</i>	<i>El trabajo es valioso en sí mismo</i>
	<i>Familia mas importante que el trabajo</i>	<i>El trabajo es prioridad</i>
	<i>Combina trabajo y placer</i>	<i>La familia es sacrificada por el trabajo</i>
	<i>Ambiente familiar en empresas</i>	<i>No mezcla familia y amigos con trabajo</i>
<i>Enfoque Teórico Versus Práctico</i>	<i>Buen teórico, poco práctico</i>	<i>Capacidad analítica muy alta</i>
	<i>Dificultad para llevar la teoría a la práctica</i>	<i>Orientado a la acción y a la solución de problemas</i>
<i>Dirección /Supervisión</i>	<i>Tradicionalista</i>	<i>Desagrado por la autoridad</i>
	<i>Gran respeto a la autoridad</i>	<i>Crítica y reto a la autoridad</i>
	<i>Servil</i>	<i>Delegación de autoridad y responsabilidad en base a resultados</i>
<i>Control</i>	<i>No se delega responsabilidad ni autoridad</i>	
	<i>Rudimentario, no se acostumbra, aunque es un aspecto que se modifica rápidamente</i>	<i>Procedimientos de control y verificación altamente desarrollado</i>
<i>Contratación de Personal</i>	<i>Preferencia por parientes y amigos</i>	<i>Externa</i>
		<i>No se contratan parientes</i>
<i>Lealtad</i>	<i>Al superior inmediato</i>	<i>Autolealtad</i>
<i>Desarrollo Ejecutivo</i>	<i>Relativa para la empresa</i>	<i>Existen programas de desarrollo individual</i>
	<i>No existen programas</i>	
	<i>Ascenso basado en servicios al superior</i>	
<i>Competencia</i>	<i>Extremadamente competitivo</i>	
	<i>No la disfruta, la evita</i>	<i>Disfruta el conflicto</i>
<i>Tiempo</i>	<i>Prefiere ambiente amistoso</i>	
	<i>Evita el conflicto</i>	<i>De máxima importancia</i>
	<i>Concepto relativo</i>	<i>Compromisos en tiempo apego absoluto</i>
	<i>Es solo una guía</i>	
	<i>No hay sentido de urgencia</i>	
<i>Planificación</i>	<i>Compromisos en tiempo aproximado</i>	
	<i>A corto plazo</i>	<i>A mediano plazo</i>
	<i>Difícil por las condiciones económicas y políticas</i>	<i>Existe estabilidad económica</i>

CAPITULO III

EVALUACION DEL POTENCIAL VERSUS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACION DEL POTENCIAL VERSUS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los programas de Desarrollo Gerencial marcaron el inicio de los Planes de Vida y Carrera y con ello la evolución de la Planeación de Recursos Humanos, siendo desde la perspectiva de la Planeación Estratégica o Desarrollo Organizacional que varios autores coinciden en identificar el "Potencial de Desarrollo" como factor clave para ubicar al personal y sus capacidades, a fin de lograr la mejor planeación y aprovechamiento de dichos recursos.

Existiendo cada vez, un mayor interés en los Departamentos de Personal de las empresas, en la planeación de la trayectoria de sus empleados, pues ello les permite prever las futuras necesidades de personal de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará para los empleados.

Conforme el análisis que Molina (1994) realiza de varios teóricos, describiendo el desarrollo del concepto de Potencial, el cual a continuación resumimos.

Entre los principales Teóricos de la Planeación de Recursos Humanos, que formulan la necesidad de contar con la "Evaluación del Potencial de Desarrollo" tenemos a Gordon Mcbeath quien en 1981 señala que:

i) Se requiere conocer los planes de la organización los cinco o diez años siguientes a fin de poder determinar cuales serán las necesidades de personal a largo plazo. Lo cual no es fácil, pero haciendo un proceso sistemático y actualizado, es posible realizar pronósticos con bastante exactitud.

ii) Así mismo se requiere información administrativa del personal, por lo que el Inventario de Recursos Humanos es una de las herramientas más útiles para obtenerla, en su opinión este conjunta todos los datos que se obtiene de los instrumentos que a continuación especificamos:

1) El Inventario de Personal Existente -.

En él, se incluyen los perfiles del personal, datos como edad, carrera, sexo, experiencia. Pues se necesita una imagen lo más completa posible del equipo de personal existente, para establecer lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar tener en fechas futuras.

2) Estimación de Pérdidas en Recursos Humanos -.

Propone calcular la rotación y la cantidad de renunciaciones que se tendrán, pues no sería lógico planear el uso de un personal que probablemente ya no esté disponible en un futuro.

3) La Evaluación del Desempeño -.

Especifica con qué clase de personal se cuenta en cuanto a experiencia, capacidad y el grado de aplicación de su desempeño.

4) La Evaluación del Potencial Futuro -.

Esta información nos indica el ritmo y dirección del desarrollo individual del personal identificando su potencial y las acciones necesarias para lograrlo. Considerado una de las tareas más difíciles, el poder medirlo con precisión debido a las siguientes situaciones:

A) Todo empleado va desarrollando su capacidad incrementando sus atributos para cargos de mayor envergadura, aún cuando las velocidades de desarrollo pueden variar mucho.

B) Las estimaciones sólo son efectivas para el futuro inmediato, siendo inseguras para períodos de más de dos años.

C) Todo empleado tiene la capacidad de desplazarse, si el nivel de su trabajo no evoluciona al ritmo de sus méritos crecientes.

Dicho autor sugiere que el potencial debe evaluarse a través de un formulario complementario y diferente a la evaluación del desempeño, no estableciendo técnica alguna, para tal efecto.

III) El siguiente paso que propone en la Planeación de Recursos Humanos, es la Planeación de Carrera, la cual busca hacer un uso óptimo del talento de que se dispone para tener la provisión adecuada en el futuro y de esta manera los empleados se encuentren satisfechos del interés que muestre la empresa en su desarrollo y en el progreso de su carrera. Es en esta fase donde se aplican prácticamente los resultados de las Evaluaciones del Desempeño y del Potencial.

IV) Concluyendo el proceso de la Planeación de Recursos Humanos, proponiéndose la Planeación de Salarios en concordancia con los de Planeación de Carrera .

Otro autor Edgar Schein, también parte de la Planeación Estratégica de la empresa, para la Planeación de Recursos Humanos, proponiendo que se realice el Inventario de Recursos Humanos, el cual debe abarcar los siguientes aspectos:

1) Habilidades y Capacidades del personal

2) Niveles de Actuación

3) Potencial Futuro

4) Etapa y Necesidades de Carrera

Por último dentro de los teóricos más importantes que proponen la Evaluación del Potencial, tenemos a Gouvenc Alpander, quien considera que en general las organizaciones tienen mayor control sobre sus Recursos; Materiales Tecnológicos y Financieros que sobre los Humanos, por lo que propone un proceso sistemático para manejar la Adquisición y Utilización del Personal. Proyecta la oferta y la demanda de los Recursos Humanos dentro de la empresa, con base en toda la información sobre el estatus vigente de los Recursos Humanos y los requisitos detectados en la Planeación Estratégica, para lo cual solicita también el Inventario de Recursos Humanos, dentro del cual se considera la Evaluación del Potencial y por otro lado la Evaluación de las

Necesidades de la Organización.

Esto permite determinar de acuerdo a los requerimientos futuros, el número de posiciones que se tendrán que cubrir interna y externamente, realizándose con tal fundamentación los planes de; Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, así como los de Compensaciones y Beneficios.

El análisis hecho sobre estos teóricos, concluye que parte clave para que una empresa pueda arrancar la Planeación de Carrera del Personal, requiere la Evaluación del Potencial de los empleados, decidiendo en base a ello, si serán considerados o no en dicha planeación. Mencionando dichos teóricos que se debe tener la medición del Potencial para poder hacer los planes individuales pero no especificando la forma en como llevarla a cabo.

La Planeación de Carrera se da a partir del crecimiento económico de los años sesentas, el cual enfrente a las grandes industrias, con la necesidad de instrumentar políticas para detener la movilidad (rotación) de la gerencia media y alta.

Otra situación que prevalecía en este tiempo, eran los "Gerentes Especializados" diferenciándose entre los que desarrollaban una línea profesional cien por ciento administrativa de los de una línea técnica. Surgiendo el concepto de " Crear una Carrera " a mitad de los sesentas, en contraposición del método de desarrollar a un empleado en su misma función. Iniciándose así el trabajo de los Psicólogos para identificar a la "gente con potencial" a través de métodos de selección, desarrollo y detección de intereses y motivaciones, métodos de aprendizaje y entrenamiento, guías de liderazgo, expectativas de crecimiento y métodos empíricos de validación de estas investigaciones.

Los primeros programas de Planeación de Carrera, surgieron cuando se intentaba, cerrar la brecha entre las gerencias Media y Alta y entre la Administrativa y la Técnica. Más recientemente la Planeación de Carrera se integra dentro del Desarrollo Organizacional pues en la medida en que los empleados perciben que la empresa impulsa su desarrollo, se involucran en que este logre mayor crecimiento, previendo el beneficio que ambos lograrán, favoreciendo el Desarrollo Organizacional.

Es así que la Planeación de Recursos Humanos, permite orientar el desarrollo de los recursos humanos, para que estos logren sus objetivos personales y lleven a la empresa a alcanzar los suyos, fundamentándose en ver a la organización y a los individuos en una interacción constante. Al definir el objetivo de la Planeación de Carrera como el de "determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización" (Casares, 1983, p.53 citado por Molina, 1994, p.54).

Las empresas también tienen que considerar que las personas ingresan a puestos de entrada,

que sólo deben ser la base del reclutamiento y a futuro avanzar hacia puestos a nivel supervisión y de ser posible a niveles más altos, de gerencia.

Por lo que para este mismo autor un Plan de Carrera, no tiene que ser forzosamente ascendente para todo el personal, se pueden clasificar en :

- 1) Plan de carrera ascendente*
- 2) Plan de carrera lateral*
- 3) Plan de carrera especialista*
- 4) Plan de comunicación y objetivos de desempeño*
- 5) Programa de motivación*
- 6) Decisión sobre su estancia en la empresa*

El plan se refiere a todos aquellos cambios, proyectos, asignaciones, reestructuraciones de puesto, etc. Lo cual signifique un reto y mantenga interesados y motivados a todo el personal a permanecer en la empresa.

INTERRELACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y LA DEL DESEMPEÑO

Continuando con el resumen del análisis hecho por Molina (1994), revisando la definiciones existentes sobre los conceptos, encontramos que para Cásares y Siliceo, la evaluación del potencial está basada en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado, por lo que toman como base la evaluación del desempeño, aunque no las relacionan directa o explícitamente.

Para Development Dimentions Internacional, despacho dedicado al desarrollo de teorías y sistemas prácticos en Recursos Humanos, marca una diferencia muy clara entre desempeño y potencial, definiéndolos de la siguiente manera.

DESEMPEÑO-

Es la demostración práctica de la capacidad que una persona tiene para hacer un trabajo, basado en la Calidad y Cantidad de sus habilidades adaptables, profesionales y transferibles.

POTENCIAL-

Es la capacidad que una persona demostrará al desempeñar diferentes trabajos, dependiendo mayormente de la cantidad y calidad de sus habilidades transferibles.

Ya que DDI define las habilidades que se pueden medir en el trabajo en tres grupos:

HABILIDADES ADAPTABLES :

Se refieren a aquellas habilidades que una persona puede modificar de acuerdo al grupo o ambiente en que se encuentre, como pueden ser; hábitos de trabajo, se refieren básicamente a las características de disciplina y cultura de la persona.

HABILIDADES TECNICAS :

Son aquellas que se pueden aprender y que dependen, básicamente, de la formación profesional y técnica del individuo; le permiten conocer y desempeñar la parte técnica de un puesto.

HABILIDADES TRANSFERIBLES :

Son todas aquellas que la persona lleva consigo, para ser aplicadas en cualquier proyecto o cargo, independientemente del área técnica. No son aprendibles, sino desarrollables, pues son parte del acervo de una persona, por ejemplo; comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, solución de problemas, capacidad de aprendizaje, etc.

Por lo que Development Dimenitions Internacional relaciona el Potencial directamente con las habilidades transferibles pues, las habilidades adaptables pueden modificarse dependiendo de si la persona quiere y que tan arraigados estén sus hábitos, las habilidades técnicas, pueden aprenderse y dependerá de cuales son los conocimientos previos de la persona y el tiempo que le llevará aprenderlo. Pero las habilidades transferibles ya las trae la persona y sólo podrán desarrollarse en cierto grado, son las que van a permitir que los otros dos tipos de habilidades se den y que el individuo tome cargos de mayor responsabilidad y retos.

En cambio en el proceso de Evaluación del Desempeño, observamos que tiene otra evolución histórica, creándose en el siglo pasado, el primer sistema. Siendo Robert Owen su iniciador, a partir de los libros y blocks de personal que llevaba en sus plantas de algodón en New Lanark Escocia. Al registrar en los libros el informe diario de cada trabajador y en los Blocks al poner un color diferente, dependiendo del tipo de evaluación a la que se hubieren hecho acreedores, fluctuando de mal a bien, colocándose en el lugar de trabajo de cada empleado, permitiendo dicha información, mejorar la productividad de los trabajadores.

Los programas de evaluación del desempeño tendían a hacer hincapie en los rasgos de deficiencias y habilidades del empleado, pero actualmente se centran en el desempeño actual y las metas futuras considerándose como sus principales características :

- 1) La orientación al desempeño*
- 2) El énfasis en las metas u objetivos*
- 3) La fijación mutua de metas entre jefes y subordinados*

Wether y Davis en 1991 (citados por Canales, 1993) definen la Evaluación del Desempeño como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado .

Arias (1975, p.328) habla de Calificación de Méritos y la define como la "Técnica específica para apreciar el desempeño del trabajador", mencionando que, mientras las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la Calificación de Méritos juzga a posteriori dicha idoneidad.

Cabe aclarar que el proceso de medir o evaluar el desempeño de las personas en su cargo se lo conoce de muy diversas formas, Márquez (citado por Canales, 1993, p.97) identificó todas las siguientes;

"Apreciación de personal, Calificación de ejecución, Calificación de empleados, Calificación de méritos, Calificación de personal, Calificación de servicio, Calificación de la actuación, Calificación de la eficiencia, calificación del desempeño, Evaluación del desempeño, Evaluación de la actuación, evaluación de la conducta laboral, evaluación de personal, medición del desempeño, puntuación de la eficiencia, puntuación de méritos, revisión de personal, valoración del desempeño, valor del personal, valoración de méritos".

Para Grados, Beutelspacher y Castro, (1980) sería más preciso llamarla Evaluación de la Conducta Laboral.

Existiendo a su vez una diversidad de métodos, con sus correspondientes técnicas cada uno para obtenerla, Arias (1975) menciona los siguientes :

- 1) Métodos de Comparación
- 2) Métodos de Escalas
- 3) Métodos de Listas de Comprobación
- 4) Análisis de la Ejecución del Trabajo (Admon. por Objetivos)
- 5) Entrevista de Calificación de Méritos

Para Davis y Newstrom, (1991, p. 176-178) no importa cual sistema se utilice, los resultados de la evaluación del desempeño deben transmitirse posteriormente al empleado en una entrevista de evaluación. Tratándose ante todo de una sesión en la que los supervisores proporcionan a sus empleados retroalimentación sobre el desempeño pasado y comentan los problemas que han surgido, fijando objetivos para el siguiente período e información a los empleados de sus salarios futuros.

La evaluación del desempeño se caracteriza también por ser una tarea compleja al tener que llevar a cabo una confrontación de juicios y afectividad para el evaluador (gerente o supervisor) requiriendo de; un entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados. En ocasiones los evaluadores, que deben ser los jefes inmediatos, no realizan esta labor éticamente debido a que:

- 1) No reunieron los datos sistemáticamente
- 2) No fueron específicos en las mejoras esperadas
- 3) O no involucran al empleado en el proceso y discusión de la evaluación.

Sugiriendo que para que las evaluaciones sean exitosas se debe:

- 1) Conocer el puesto del empleado*
- 2) Reunir pruebas frecuentes del desempeño*
- 3) Buscar y utilizar observaciones de otros que tengan contacto con el trabajo del empleado*
- 4) Limitar la cantidad de crítica que se haga*
- 5) Ofrecer apoyo aceptación y elogio por los trabajos bien hechos*
- 6) Permitir la participación del empleado en la discusión.*

Algunas organizaciones incluyen la autoevaluación como parte formal del proceso, siendo su ventaja que son menos amenazadoras que las que se reciben de otros, al pedir a los empleados que identifiquen ellos mismos y comparen sus puntos fuertes y débiles, se vuelven más sinceros en la mayoría de los casos.

Para Alvarez (nov. 1994) la Evaluación Formal del Desempeño, alienta a los supervisores y gerentes a ser más analíticos y adoptar un pensamiento constructivo con respecto a sus empleados, logrando:

Para el empleado:

- Retos y objetivos*
- Retroalimentación sobre su desempeño*
- Entrenamiento efectivo*
- Crecimiento y desarrollo*
- Mayor sueldo y prestaciones*
- Mejor status*
- Mejorar su capacidad y habilidades*
- Ambiente de trabajo*
- Reconocimiento por sus logros*

Para la organización:

- Personal orientado a resultados*
- Entrega y lealtad de los colaboradores*
- Consolidar un equipo de trabajo*
- Productos y servicios de calidad*
- Eficiencia de operación*
- Aprovechamiento de recursos*
- Crecimiento y desarrollo*
- Mayores utilidades*
- Menor desperdicio*
- Personal competitivo*

-Cultura sana

-Creatividad e innovación

Sintetizando podemos decir que las Evaluaciones del Potencial y del Desempeño, no obstante que cuentan con las siguientes características en común :

- 1) Su evaluación se práctica al cabo de un tiempo que han estado, laborando en la empresa.
- 2) La evaluación se basa en los resultados de su trabajo, ya sea los obtenidos o los esperados.
- 3) La evaluación de ambos conceptos se puede realizar conjuntamente

Observamos diferencias claras que a continuación mencionamos :

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EVALUACIÓN DEL POTENCIAL
<i>Evalúa el trabajo a posteriori</i>	<i>Evalúa el trabajo a priori</i>
<i>Lo realiza el jefe inmediato</i>	<i>Lo realiza un especialista en evaluación</i>
<i>Existen varios métodos para obtenerlo</i>	<i>Hay pocos métodos propuestos para obtenerlo</i>
<i>El empleado puede, junto con el evaluador acordar su calificación.</i>	<i>El empleado no puede intervenir directamente en la determinación de su calificación.</i>
<i>Los resultados obtenidos son informados</i>	<i>Los resultados son procesados internamente</i>

MODELOS PROPUESTOS PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL

Herrera (1988) propone el siguiente procedimiento para evaluar el Potencial de Desarrollo Ejecutivo:

- 1) Análisis de la Organización
- 2) Obtener el apoyo real de las Autoridades Superiores
- 3) Recabar los objetivos y requerimientos del Puesto (análisis de puesto)
- 4) Entrenar a las Personas que llevaran a cabo la evaluación (los jefes inmediatos)
- 5) Evaluar el Desempeño
- 6) Evaluación de la Capacidad Integral y Rasgos de Personalidad de los Candidatos :

Para lo cual propone se realice un Centro de Evaluación y un Bateria Psicométrica que incluya las pruebas; Waiss, Cleaver, Rocharch y una entrevista profunda concluyendo con un reporte en el cual se determina si cuentan con Potencial y se especifican los requerimientos de capacitación así como sugerencias para el evaluado.

- 7) Análisis de Resultados comparando las características del candidato contra las requeridas para el puesto.

8) *Promoción del evaluado*

9) *Evaluar el Desempeño en el nuevo puesto*

Especificando cuales serán las características que evaluará dentro del Reporte, las cuales divide en tres áreas:

1) *Inteligencia:*

Inteligencia, capacidades intelectuales, potencial intelectual, método de trabajo, productividad, creatividad.

2) *Afectividad:*

Rasgos de personalidad, relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, toma de decisiones, relaciones con subalternos, relaciones con autoridad, liderazgo.

3) *Intereses:*

Iniciativa, motivación y posibles limitaciones.

Es obvio que no obstante la relevancia de obtener el Potencial, el método expuesto, es sumamente complejo y en esencia no aporta elementos psicológicos específicos diferentes de la Selección para determinarlo.

Molina (1994) en cambio propone tres criterios de medición independiente:

1) *El Perfil Individual*

2) *Cuestionario de Medición, para el cual sugiere cleaver y de considerarlo necesario, tal vez otra prueba de inteligencia.*

3) *Medición de las Habilidades Transferibles, considerando que dependiendo de la empresa estas se elegirán y definirán, elaborando una lista con las más importantes para que un empleado tenga crecimiento en la organización. No especifica quien será el encargado de ello, pero si hace responsable al Supervisor, de la evaluación.*

El supervisor tendrá que calificar resumiendo ejemplos de experiencias en las que el empleado haya tenido que demostrar cada una de estas habilidades identificando los siguientes criterios ;

A) *Situación*

B) *Actividades*

C) *Resultados objetivos.*

Ya que no siempre un resultado negativo, indica que el empleado no tenga esa habilidad pues Situaciones adversas pudieron impedirselo y Viceversa, por lo que aquí es tan importante el proceso como los resultados requiriendo de capacitar a los evaluadores para su mejor funcionamiento.

Pero esta calificación no es determinante pues puede desarrollar sus habilidades transferibles o modificar la forma en que las demuestra de acuerdo a las situaciones vigentes, por lo que se debe evaluar el potencial periódicamente en tiempos no mayores a un año.

Aunque este otro modelo aporta conceptos específicos, a través de los cuales ubica de manera más nítida el Potencial, como es el concepto de habilidades transferibles y de los criterios para integrar todos los aspectos de una evaluación, el hecho de tener que identificar dichas habilidades, capacitar a los supervisores en calificación y a su vez requerir la aplicación de una Bateria Psicométrica, vuelve complicado y poco práctico el modelo.

CAPITULO IV

EVALUACION DEL POTENCIAL EJECUTIVO

PARAMETROS PROPUESTOS PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL EJECUTIVO

Como se planteó en el capítulo anterior, el concepto de "Evaluación del Potencial" surge a partir de los Teóricos de la Planeación de Recursos Humanos y Planeación de Carrera considerando como su prioridad el Desarrollo Gerencial, tan importante para la empresa, por requerir de éste personal directivo para su crecimiento, así como para el empleado por ser esta la forma natural de ascenso ganando mejores beneficios y condiciones de trabajo. Considerando el análisis hecho, sobre los diversos tipos de gerencias y personal directivo, donde claramente se definen todas estas clasificaciones de puestos como "Ejecutivos", propongo fundamentándome en todo ello, el concepto de "Evaluación del Potencial Ejecutivo". Definiéndolo como, la capacidad que tiene una persona para desempeñar puestos del más alto nivel en la organización. Ahora bien, a pesar de que existe una amplia variedad de pruebas, algunas de ellas para evaluar ejecutivos, solo existen dos para medir específicamente el Potencial Ejecutivo:

- 1) Centros de Evaluación
- 2) Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP)

Otras dos pruebas muy conocidas para Ejecutivos:

- A) Cleaver
- B) Sistema de Perfil Personal Computerizado

Con las cuales se evalúa el "Potencial Ejecutivo" están clasificadas dentro de los Exámenes de Conducta, midiendo la primera específicamente estilo de trabajo y la segunda estilos de conducta, de acuerdo con la clasificación que menciona Canalizo (1994).

Por ello se analizarán únicamente los parámetros utilizados en cada una de las dos primeras pruebas señaladas, asimismo se analizarán diversos autores que desde la perspectiva de evaluación psicométrica proponen ciertos parámetros que se requieran a nivel ejecutivo. A través de un análisis de frecuencias en donde se marcan como relevantes todos aquellos parámetros que consideren dos autores dentro de la misma técnica y todos los parámetros relevantes que se localizan en las tres técnicas, se marcan como los parámetros para Evaluar el Potencial Ejecutivo.

A continuación se muestra el análisis hecho por cada técnica, concluyendo con la identificación de los parámetros a utilizar en la determinación del "Potencial Ejecutivo".

A) POR CENTROS DE EVALUACION

Debido a que el procedimiento de evaluación del Centro, se basa en un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar, se requiere de; un Análisis de Puestos, de las Tareas y del tipo de Características Personales del puesto al que se está evaluando, para definir las características o perfil que se necesita. A estas características se les denominan "Dimensiones" y van a ser diferentes de compañía en compañía y de puesto a puesto.

Grados (1995) propone una serie de Dimensiones sobre las cuales una compañía deberá estar interesada por su importancia básica. No obstante señala que las definiciones, no son rígidas, pues cada empresa puede dárles el significado más conveniente en función del tipo de personal que requiera.

1) IMPACTO

Habilidad para crear una primera buena impresión, para obtener atención y respeto para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal

2) ENERGIA

Habilidad para alcanzar un alto nivel de actividad. Este criterio se clasificó con el concepto Nivel de Actividad.

3) HABILIDAD DE COMUNICACION VERBAL

Efectividad de expresión en situaciones individuales y de grupo.

4) HABILIDAD DE PRESENTACION ORAL

Habilidad para hacer presentación persuasiva, clara, de ideas y hechos.

5) HABILIDAD PARA COMUNICARSE POR ESCRITO

Habilidad para expresar sus ideas claramente por escrito en una forma gramatical.

6) CREATIVIDAD

Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocio. Este criterio se clasificó con el concepto Solución de Problemas.

7) TOLERANCIA A LA TENSION

Estabilidad de su actuación bajo presión y oposición. Este criterio se clasificó con el concepto Resistencia al Stress.

8) MOTIVACION

Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo del logro en el trabajo.

9) ESTANDARES DE TRABAJO

Deseo de llevar a cabo un buen trabajo por esa sola razón. Este criterio se clasificó con el concepto Calidad de Trabajo.

10) AMBICION DE CARRERA

Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos, esfuerzos activos hacia el autodesarrollo.

11) LIDERAZGO

Efectividad para lograr aceptación de sus ideas y para guiar a un grupo o a un individuo al logro de una tarea.

Ya que existen tantas dimensiones como tipos de trabajo y objetivos a lograr por cada Centro de Evaluación, analizaremos los autores que sus propuestas han sido exclusivamente diseñadas para Evaluar el Potencial Ejecutivo como son: Campbell y Bray (1993) Hakstian, Woolley, Woolsey (1991) y Grados (1995) mostradas en la siguiente tabla, marcando en la columna final, las que han sido citadas en por lo menos dos fuentes, considerándolas como Relevantes.

DIMENSIONES	AUTORES			DIMENSIONES RELEVANTES
	CAMPBELL ET AL.	HAKSTIAN ET AL.	GRADOS	
Capacidad de Aprendizaje	X			
Habilidad de Presentación Verbal			X	
Habilidad de Comunicación Oral	X	X	X	X
Habilidad de Comunicación Escrita	X	X	X	X
Habilidad de Liderazgo	X	X	X	X
Capacidad de Impacto Personal	X		X	X
Capacidad de Impactar Agradablemente	X			
Habilidad para Percibir sus Relaciones	X	X		X
Autoobjetividad	X			
Flexibilidad de Conducta	X	X		X
Necesidad de Aprobación de Superiores	X			
Necesidad de Aprobación de Subordinados	X			
Calidad de Trabajo	X		X	X
Resistencia al Stress	X		X	X
Tolerancia a la Incertidumbre	X			
Rango de Intereses	X			
Nivel de Actividad	X		X	X
Capacidad de Organización y Planeación	X	X		X
Toma de Decisiones	X	X		X
Solución de Problemas (Creatividad)	X		X	X
Análisis		X		
Juicio		X		
Ética Laboral		X		
Iniciativa		X		
Estabilidad en el Desempeño		X		
Motivación			X	
Ambición de Carrera			X	

NOTA: Las dimensiones en que coinciden todos los autores han sido subrayadas.

B) POR EVALUACION DE EFECTIVIDAD GERENCIAL

La Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP) se basa en los principios de los Centros de Evaluación, iniciándose esta técnica a mediados de la década de los 80's cuando un gran número de corporaciones líderes de los Estados Unidos 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 esta necesidad de las empresas y estudios elaborados, el grupo de consultoría Training House (citado por Vega, 1993) 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 Centro de Asesoría ha sido diseñada para identificar el potencial actual de las personas y de esta forma encauzar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la empresa estableciendo el Plan de Carrera individual y Sucesión Gerencial.

A continuación presentamos los factores que se encontraron en la investigación citada a partir de los cuales se tomaron como base para el Sistema MAP :

1) GRUPO DE FACTORES PARA LA ADMINISTRACION 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. Este criterio se clasificó con el concepto de Organización.

1.2 Establecimiento de metas y objetivos

Destreza para administrar actividades y proyectos a través de metas y estándares medibles. Incluye la habilidad de utilizar metas como factores de motivación.

1.3 Planeación y Programación del trabajo

Destreza para administrar proyectos y procesos al aplicar técnicas administrativas. Incluye la habilidad de seleccionar y administrar los recursos apropiados para la realización de las tareas.

2) GRUPO DE FACTORES PARA LA RELACION CON LOS DEMAS

2.1 Escuchar y Organizar

Destreza para comprender, organizar y analizar lo escuchado. Incluye la habilidad de identificar y comprobar interferencias o suposiciones. Este criterio se clasificó con el concepto de Juicio Lógico

2.2 Proporcionar información clara

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

Incluye la habilidad persuasión efectiva manteniendo un clima de confianza. Este criterio se clasificó con el concepto de Percepción de las Relaciones .

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 entender acuerdos. Este criterio se clasificó con el concepto de Habilidad de Comunicación .

3) GRUPO DE FACTORES PARA LA FORMACION 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. Este criterio se clasificó con el concepto Desarrollo de Subordinados.

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. Este criterio se clasificó con el concepto de Supervisión.

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. Este criterio se clasificó con el concepto Capacidad de Análisis.

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

responsabilidad.

Sin embargo, se encontró otra clasificación de los parámetros que evalúan la prueba de Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP) dada por Cooke (1989) indicando que las habilidades están organizadas en tres categorías generales ;

1) HABILIDADES DE TAREA

1.1 Establecimiento de Metas y Objetivos

1.2 Identificación de Problemas (solución)

1.3 Planeación Efectiva

1.4 Organización

1.5 Toma de Decisiones

2) HABILIDADES DE RELACION

2.1 Delegar

2.2 Creación de Equipos

2.3 Evaluando el Desempeño

2.4 Desarrollo de Subordinados

2.5 Manejo de Conflictos

3) FACTORES PERSONALES

3.1 Tiempo de Efectividad

3.2 Reacciones ante el Stress

3.3 Nivel de Compromiso

3.4 Nivel de Confianza

3.5 Orientación a Resultados y Control en la Evaluación

Analizando los dos autores que exponen los factores del MAP, identificamos todos aquellos en los que coinciden marcándolos como los relevantes, en la siguiente tabla.

FACTORES	AUTORES		Factores Relevantes
	Cooke	Training House	
Establecimiento de Metas y Objetivos	X	X	X
Solución de Problemas	X	X	X
Planeación Efectiva	X	X	X
Organización	X	X	X
Toma de Decisiones	X	X	X
Delegar	X	X	X
Creación de Equipos	X		
Evaluando el Desempeño	X	X	X
Desarrollo de Subordinados	X	X	X
Manejo de Conflictos	X		
Corrigiendo y Aconsejando (supervisión)	X	X	X
Tiempo de Efectividad	X		
Reacciones ante el Stress	X		
Nivel de Compromiso	X		
Nivel de Confianza	X		
Capacidad de Análisis	X	X	X
Percepción de las Relaciones		X	
Habilidad de Comunicación		X	
Juicio Lógico		X	
Orientación a resultados y Control	X		

NOTA: Los factores en que coinciden los dos autores han sido marcados en la última columna.

C) POR SELECCION TRADICIONAL

Para identificar los criterios que evalúan el "Potencial Ejecutivo" a través de la Selección de Personal Tradicional, en la tabla expuesta a continuación, analizamos las características que otros autores Mexicanos proponen para la evaluación de los Ejecutivos (Alvarez, 1993, Romero, 1992) así como los que proponen Herrera (1988) y Molina (1994) en los Modelos que desarrollaron para la Evaluación del Potencial. Por último, ya que el proceso de automatización es inminente en el desarrollo de las empresas para subsistir, retomamos también las características que Turnage (1990) identifica como necesarias para poder desenvolverse dentro de las nuevas condiciones en cuanto a manejo de información en las empresas, concluyendo con las características relevantes para Evaluar el Potencial Ejecutivo, en base al criterio tomado, de ser citada cada característica por dos autores como mínimo.

En la siguiente pagina exponemos a través de una tabla, todas las características que citan los autores, considerandose relevantes todas aquellas que han sido mencionadas al menos por dos autores.

CARACTERISTICAS EJECUTIVAS	AUTORES					CARACTERISTICAS RELEVANTES
	Alvarez	Romero	Herrera	Molina	Tumago	
INTELLECTUALES						
Cap. intelectual		X	X			X
Potencial intelectual			X			
Tipo de pensamiento			X			
Método de trabajo			X			
Productividad			X			
Capacidad de análisis	X		X	X	X	X
Capacidad de Aprendizaje		X				
Solución de P. (creatividad)		X	X		X	X
Habilidades Perceptuales		X			X	X
DE PERSONALIDAD						
Rasgos de personalidad			X			
Confianza en sí mismo		X				
Empuje		X				
Iniciativa				X	X	X
RELACIONALES						
Relaciones interpersonales	X	X	X	X	X	X
Habilidad de comunicación		X	X	X	X	X
Relación con subordinados				X	X	X
Relación con autoridad				X	X	X
Habilidad para motivar				X	X	X
TECNICAS						
Conocimientos y Hab. técnicas		X			X	X
Hab. para logro de resultados	X					
Toma de Decisiones			X	X	X	X
FORMACION DE EQUIPOS						
Habilidad para Delegar		X				
Manejo de Conflictos				X		
Liderazgo	X	X	X	X		X

NOTA: Las dimensiones en que coinciden todos han sido subrayadas en la última columna

Es importante aclarar que en los cuadros elaborados se hicieron algunas igualaciones de criterios ya que, las diversas características marcadas por los autores en algunos casos eran sinónimos o en su defecto las definiciones de los conceptos eran similares englobándose por lo tanto dentro de la misma categoría.

PROPUESTA PARA EVALUAR EL POTENCIAL EJECUTIVO

Con base en el análisis hecho, se propone que a diferencia de las cuatro áreas formalmente establecidas para evaluaciones psicométricas de personal que son:

- 1) Área Intelectual*
- 2) Área de Personalidad*
- 3) Área de Intereses*
- 4) Área Técnica o de Habilidades*

Las Evaluaciones del Potencial Ejecutivo deberrán tener dos áreas más, ya que en la actualidad el contacto con diversos profesionales, técnicos y empleados de diversas categorías ocasionado por la complejidad del trabajo, hace indispensable el adecuado manejo y control de los grupos de trabajo, situación que anteriormente no se manifestaba por el tipo de autoridad lineal y estilo de comunicación descendente, dándose en la actualidad otro tipo totalmente diferente de relaciones de forma horizontal, donde es factible cuestionar la autoridad, por lo que se propone una área que se aboque a evaluar el Manejo de Grupos de Trabajo y otra área a evaluar la habilidad en sus Relaciones Interpersonales.

En cuanto el área de Intereses, debido a que en la práctica se utiliza poco, ya que no tiene un peso directo en el resultado del reporte psicométrico y siendo los "Intereses" fácilmente influenciados por las circunstancias, las necesidades y tantos otros factores ambientales y personales no se considerada, proponiendo que las áreas a evaluar sean las siguientes:

- 1) Área Intelectual*
- 2) Área de Personalidad*
- 3) Área de Relaciones Interpersonales*
- 4) Área de Manejo de Grupos de Trabajo*
- 5) Área Técnica*

Clasificando cada uno de los parámetros relevantes para Evaluar Potencial Ejecutivo por técnica, a travez de la siguiente tabla dentro de estas cinco áreas.

CRITERIOS POR AREA	TECNICA			CRITERIOS MAS RELEVANTES
	CENTROS DE EVALUACION	MAP	SELECCION TRADICIONAL	
INTELLECTUAL				
Cap. Intelectual			X	
Est. Metas y Objetivos		X		
Cap. Planeación	X	X		
Cap. Organización	X	X		
Cap. Análisis		X	X	
Solución de Problemas	X	X	X	X
Toma de Decisiones	X	X	X	X
PERSONALIDAD				
Cap. Impacto	X			
Flexibilidad de Conducta	X			
Resistencia al Stress	X			
Nivel de Actividad	X			
Iniciativa	X			
RELACIONES INTERPERSONALES				
Hab. Comunicación Oral	X			
Hab. Com. Escrita	X			
Hab. para Percibir Rel.	X		X	
Hab. Comunicación persuasiva			X	
Hab para Relacionarse			X	
MANEJO DE GRUPOS DE TRABAJO				
Hab. Liderazgo	X		X	
Delegar		X		
Evaluando Desempeño		X		
Desarrollo de subordinados		X		
Supervisión		X		
Rel con Subordinados			X	
Rel. con Autoridad			X	
Hab. para Motivar			X	
TECNICA				
Con. y Hab. Técnicas			X	
Calidad de Trabajo	X			

NOTA: Las características en que coincidieron todos los autores se indican en la última columna.

Proponiéndose que la Evaluación del Potencial Ejecutivo, se realice con las mismas pruebas que cada organización tiene establecidas para aplicar en su proceso de selección de personal de nuevo ingreso. Debido a que generalmente se espera que de los niveles administrativos surjan los futuros ejecutivos, y ya que dependiendo del nivel del puesto que puede ser operativo, administrativo o ejecutivo, se aplica una determinada batería, la cual se vuelve mas amplia y específica en cuanto a los factores que mide de acuerdo a la complejidad del nivel, siendo dicho nivel progresivamente mayor conforme el orden en que se mencionaron, sería a partir de la batería establecida para el nivel administrativo, que al mismo tiempo que se emplea en la Evaluación de los candidatos de nuevo ingreso para puestos administrativos, cuando se elabora el reporte psicométrico normal que maneja cada empresa, se realice la Evaluación del Potencial Ejecutivo a través de un reporte cerrado, el cual se muestra en la siguiente página.

FORMATO PARA LA EVALUACION DEL POTENCIAL EJECUTIVO

INSTRUCCIONES.- Marque con una "X" los parametros con los que cuenta el candidato.

PARAMETROS POR AREA	PARAMETROS CON QUE CUENTA	DIAGNOSTICO	
INTELLECTUAL		Su potencial ejecutivo es a nivel:	
<i>Capacidad Intelectual</i>			
<i>Establecimiento Metas y Objetivos</i>			
<i>Capacidad Planeación</i>			
<i>Capacidad Organización</i>			() OPERATIVO
<i>Capacidad Análisis</i>			() INTERMEDIO
<i>Solución de Problemas</i>			
<i>Toma de Decisiones</i>		() ALTO	
PERSONALIDAD		() NO TIENE	
<i>Capacidad Impacto</i>			
<i>Flexibilidad de Conducta</i>			
<i>Resistencia al Stress</i>			
<i>Nivel de Actividad</i>			
<i>Iniciativa</i>			
RELACIONES INTERPERSONALES			
<i>Habilidad de Comunicación Oral</i>			
<i>Habilidad de Comunicación Escrita</i>			
<i>Habilidad para Percibir Relaciones.</i>			
<i>Habilidad de Comunicación persuasiva</i>			
<i>Habilidad para Relacionarse</i>			
MANEJO DEGRUPOS DE TRABAJO			
<i>Habilidad de Liderazgo</i>			
<i>Delegar</i>			
<i>Capacidad para evaluar el Desempeño</i>			
<i>Desarrollo de subordinados</i>			
<i>Supervisión</i>			
<i>Relacion con Subordinados</i>			
<i>Relaciones con Autoridad</i>			
<i>Habilidad para Motivar</i>			
TECNICA			
<i>Conocimientos y Habilidades Técnicas</i>			
<i>Calidad de Trabajo</i>			

Donde solo se tendrían que marcar aquellos parámetros con los que cuenta el candidato, y ya que dependiendo del nivel ejecutivo que requiere la empresa a futuro serán las características que deberá tener el sujeto, identificándose tres niveles en este estudio.

1) Ejecutivo Operativo

2) Ejecutivo Intermedio

3) Alto Ejecutivo

Conforme a la definición general de sus funciones y responsabilidades de cada nivel, detectamos que habrá algunas áreas más importantes o que requieran de mayor habilidad en un nivel que en otro, las que especificamos a continuación:

1) Para el nivel Ejecutivo Operativo.-

Área de Manejo de Grupos de Trabajo

Área Técnica

Al tener como actividad principal la responsabilidad de los resultados que deben dar otros, es indispensable que tenga habilidad en el manejo de grupos de trabajo y debiendo conocer los procedimientos operativos a fin de poder supervisarlos necesita también tener los conocimientos técnicos propios del departamento del cual es responsable .

2) Para el nivel Ejecutivo Intermedio.-

Área Técnica

Área de Relaciones Interpersonales

Ya que su actividad fundamental es la aportación técnica especializada, serán primordiales sus habilidades técnicas y puesto que generalmente el personal a su cargo es poco, requiriendo si de establecer contacto con diversos departamentos para obtener la información que requiera para la elaboración de sus aportaciones y aplicación de sus propuestas, requiriendo para lograr resultados también de habilidad en sus relaciones interpersonales

3) Para el nivel Alto Ejecutivo.-

Todas las Áreas

Pues sus funciones, implican manejar un sin fin de situaciones y objetivos, debiendo reunir tanto las habilidades, conocimientos y experiencia de los otros dos niveles como los de su propio nivel, por lo que entre más habilidades tenga, contará con mayores recursos para responder a los retos.

Siendo esta propuesta flexible y sensible, a las condiciones particulares de cada organización, dependiendo del interés o necesidad que tenga de un tipo de Ejecutivo u otro, se podrá determinar si cuenta o no con potencial dependiendo, de la cantidad total de los criterios marcados con los que cuenta el candidato, teniendo un mayor peso los criterios que se indican por nivel, de tal manera que una empresa podrá decir que su candidato para un puesto

administrativo cuenta con potencial para un puesto Ejecutivo Operativo, si ese es el nivel que le interesa a la empresa o podrá decir que la misma persona no cuenta con potencial si el nivel que le interesa es el Alto Ejecutivo.

Otra manera en que podría manejarse el reporte, sería que al terminar de evaluar los criterios del candidato, se indicara el nivel para el cual tiene mayor potencial, pudiéndose dar el caso que no se considere con potencial para ningún nivel.

Sugiriendo que cubra como mínimo con la mitad de los criterios por nivel, para considerarse con potencial en dicho nivel.

Por último ya el potencial que se determinará a través de la selección tradicional, es teórico (a priori) es la predicción que se hace del candidato, la cual se requiere comprobar con su Desempeño Real, se considera necesario establecer dos tipos de Potencial :

1) Potencial Factible :

Capacidad que se prevee tiene el candidato para desempeñar un puesto ejecutivo, con base en los resultados obtenidos a través del proceso de selección tradicional.

2) Potencial Detectado :

La predicción de la capacidad que tiene el empleado para desempeñar un puesto ejecutivo, al integrar su Evaluación del Potencial Factible con la Evaluación del Desempeño que realiza periódicamente la empresa.

Estos permitirán hablar de un posible Potencial Ejecutivo en el primer caso y clasificar "a priori" a los individuos, y en el segundo tipo identificarla el Potencial Ejecutivo real. Para lo cual podría utilizar el Modelo de Molina (1994).

CONCLUSIONES

Debido a que el conocimiento de los recursos con los que contamos, en este caso los Recursos Humanos, es indispensable para el mejor aprovechamiento de los mismos y para poder realizar cualquier actividad el Proceso de Evaluación de Personal resulta ser Básico en el desarrollo de las organizaciones actuales, existiendo una pequeña pero substancial diferencia entre el proceso de Selección y el de Evaluación, pues mientras el primero evalúa exclusivamente a candidatos de nuevo ingreso, el segundo proceso reevalúa al personal pero ahora en su puesto ya sea para promociones, cambios laterales o reajustes de personal.

La propuesta de Evaluar el Potencial Ejecutivo desde la Selección de Personal implica una serie de procedimientos nuevos acordes a los cambios constantes que las crisis actuales y competencia aguda requieren para que puedan subsistir las organizaciones, en vísperas de una pronta Automatización y Robotización del proceso de Producción, que conlleva cambios en la Sociedades y estructura de la Hegemonía Mundial, que así como ya pasaron a la historia las sociedades Esclavistas, Medievales, Caciquistas, Comunistas, está por desarrollarse un nuevo orden social donde efectivamente el hombre, pero sólo el hombre que tiene los conocimientos especializados y reunido en grupos igualmente de conocimientos especializados, será el creador del futuro que se quiera crear y no la víctima . De tal suerte, como ya se empieza a sentir en estos momentos, las empresas que no sean capaces de modernizarse constantemente no lograrán sobrevivir en un mundo que tiende a la globalización de mercados, aumentando su calidad de productos y disminuyendo los costos todo ello en base a tecnología sofisticada. Así que el factor clave el Recurso Humano requiere Desarrollarse al mismo ritmo que el progreso tecnológico, siendo el paso inicial la valoración de los recursos existentes y el potencial con el cuenta a futuro .

Este es el marco social en el que se justifica y vuelve necesario el nuevo manejo no tan sólo del momento presente sino de lo que en un futuro se puede esperar del candidato, explicando a continuación las características y ventajas que ello nos permite.

La propuesta elaborada, arroja la necesidad de establecer dos concepto de potencial uno Factible el cual se queda a un nivel puramente nominal, y el otro potencial el detectado, es el que nos da la opción de poder hacer una comparación de nivel ordinal o intervalar, al comparar los resultados individuales con un grupo de evaluados, quedandose en el primer nivel la presente propuesta.

La segunda característica es que requiere que se aplique en los candidatos de nivel administrativo para poder obtener dicho potencial, siendo necesario en el caso de personal operativo si se quiere obtener su potencial, cambiar la batería de dicho nivel por la batería de nivel administrativo.

Por último tenemos que se requiere especificar el nivel ejecutivo para el cual se desea obtener el potencial, encontrándose que teóricamente se puede hablar de tres; operativo, intermedio, alto.

Siendo el individuo la célula sobre la cual crece la estructura de las empresas y el proceso de evaluación la fuente de información, plataforma para todas las actividades que requieran el cambio y desarrollo de los recursos humanos, el contar con la Evaluación del Potencial Factible Ejecutivo permitiría agilizar y facilitar los Programas y Planes de Acción de :

- 1) Reclutamiento Interno para las Vacantes Existentes.*
- 2) Selección de los Candidatos no sólo con mayor Habilidad para el momento presente sino también a futuro.*
- 3) Integración de Equipos de Trabajo y Comités para actividades especiales.*
- 4) Detección de Necesidades de Desarrollo Personales*
- 5) Capacitación a nivel Ejecutivo*
- 6) Desarrollo Organizacional*
- 7) Clima Organizacional*
- 8) Confrontación de Problemas Laborales*
- 9) Calidad en el Trabajo*
- 10) Planeación Estratégica de Recursos Humanos*

Seguramente habrá algunas otras áreas más en las cuales se pueda aprovechar los resultados obtenidos de dicho potencial pero en base a la práctica y conocimiento de las necesidades organizacionales en México, en las empresas grandes con una cobertura a nivel Nacional, son todas las que pudimos constatar.

Al establecerse un diagnóstico de Potencial Factible Ejecutivo, desde el inicio de la contratación del personal , permite tener una visión de los alcances y posibilidades a corto y a mediano plazo del personal, puesto que el recurso humano tiene autonomía y puede decidir retirarse de la organización una perspectiva a largo plazo sería incierta, poco segura. Pero aún en un periodo aproximado de dos años dicho potencial agilizaría los procesos de:

- 1) Promociones*
- 2) Asignación de Cursos de Capacitación*
- 3) Planeación de Carrera*
- 4) Estructuración de Programas de Comunicación*
- 5) Estructuración de los Programas de Evaluación del Desempeño*
- 6) Estructuración de los Objetivos Laborales Personales a establecer*
- 7) Estructuración de los Programas Motivacionales*
- 8) Reajustes de Personal*

No pretendemos que el Potencial Ejecutivo sea la panacea para recursos humanos, pero es nuestra experiencia que generalmente para todas las Areas y Actividades mencionadas, se hace necesario recabar todo tipo de Información personalizada, la cual de contar con una adecuada estructuración desde el inicio del proceso de Selección y debidamente almacenada, ahorraría todo ese mundo de ; encuestas, cuestionarios, entrevistas, exámenes y pruebas que se le aplican al personal, con la finalidad de realizar diagnósticos y propuestas para el acercamiento, cambio y control de los trabajadores.

Y en la medida en que las empresas logren implementar la Evaluación del Potencial Detectado para Ejecutivos, para el cual deberan hacer un seguimiento de su proceso de selección y una evaluación del desempeño periódica, podran ser más precisas y acertadas sus acciones, aumentando su nivel de eficiencia.

No obstante que sólo requieren ajustar la evaluación inicial del potencial a las características propias del nivel ejecutivo para el cual se requiere y este resultado compararlo con el resultado de su Evaluación del Desempeño, para obtenerlo, la falta de tiempo o diversas circunstancias como la dificultad para que todo el personal sea evaluado en su desempeño , obstaculizan en gran medida el obtenerlo.

La base sobre la cual fundamentamos el establecimiento tentativo del Potencial desde la Selección de Personal es que si bien es cierto que el individuo esta en constante aprendizaje y cambio, existen características de personalidad que son casi permanentes sólo bajo un proceso lento (Psicoterapia) podrían cambiar , requiriendo mayor Interés, e inversión de tiempo y esfuerzo aquellos factores más inestables, como son el perfil del puesto y el desempeño del individuo, los cuales se ven afectados por las situaciones y estados de ánimo volátiles.

Todo lo antes mencionado implica que con un poco mas de trabajo inicial en la evaluación de personal, (que sería el costo empresarial) se puede proveer a la empresa de información especializada que en materia de recursos humanos, permita incidir en todas las actividades propias del área, con una planeación fundamentada en datos reales, que pueden reducir (que sería el beneficio empresarial) la inversión de tiempo, materiales y financiamiento que usualmente requieren.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Torres M. G. (nov. 1994). Evaluación del Desempeño. Administrare hoy #8. Año 1.8. 38-44.
- Alvarez V. (1993). Modelo de Desarrollo Ejecutivo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Arias G. (1975). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Campbell R.J. y Bray D. W. (1993). Use of an Assessment Center as an aid in Management Selection. Personnel Psychology 45, 691-699.
- Canales T. (1993). La Evaluación del Desempeño Laboral en la Organización, Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Canalizo J. (1994). Métodos Innovadores de Selección de Personal en empresas del Sector Financiero, Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Comer R. Debra (Dic.1993). Sociopolitical effects on Personality Research. American Psychologist, 1299.
- Cooke R. A. (1989). Assessing Managerial Skills with the "Management Effectiveness Profile System". Educational and Psychological Measurement, 49, 723-732.
- Escalante F.F. (1985). Centros de Evaluación Gerencial un acercamiento a la técnica, Tesis de Licenciatura. ITAM. México.
- Davis K. y Newstrom W. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo. Edomex: McGrawhill.
- Druker P. (1975). La Gerencia. Argentina: El Ateneo.
- Gaona R.L. (1993). Normalización de la Prueba Terman-Merril para Seleccionar Personal en una Empresa Farmaceutica, Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Gomez Rebolter C. (1981). Presentación y adaptación del material para centros de Evaluación, tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Grados Espinosa J. (1985). Inducción, Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. México: Manual Moderno.
- Grados E., Beutelspacher O., Castro M.A., (1980). Calificación de Méritos. México: Manual Moderno.
- Grados Espinosa J. (1995). Centros de Evaluación. Mecanograma inédito. Sociedad de Psicología Aplicada. México.
- Grados Espinosa J. (Feb. 1995). Comunicación Personal.
- Hakstian, A.R., Woolley, R.M., Woolsey, L.K., Kryger B.R. (1991). Management Selection by Multiple-Domain Assessment: I. Concurrent Validity. Educational and Psychological Measurement, 51, 883-898.

- Herrera M. (1988). Evaluación del Potencial del Desarrollo de los Recursos Humanos (Ejecutivos). Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Huges E.F. y Bowditch J. L. (1986). El Comportamiento Humano en la organización. México: Iberoamericana.
- Icaza L. (nov.94). "Ejecutivo Plus" El reto Poñoles para el año 2000. Management today en español año 21 # 4 .22-23.
- Kest E.F. y Rosenzweig E.J.(1976). Administración en las organizaciones un enfoque de sistemas. México: Mc-GrawHill.
- Katzell A. R. y Austin T. J. (1992). From Then to now: The development of Industrial-Organizational Psychology in the United States. Journal of Applied Psychology vol.77, 6, 803-835.
- Levinson H. (1968). Psicología del Ejecutivo. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Landa García M.G. (1994). La difusión científica de la psicología del trabajo en México. Un análisis bibliométrico de la revista mexicana del trabajo. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Molina A. (1994). La Planeación de Recursos Humanos desde un punto de vista de la Evaluación del Desempeño. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Reyes F. (oct.94) Selección de Personal, una tarea delicada. Capacitación año 2 #16. 20-21.
- Reyes F. (oct. 94). Recursos Humanos, búsqueda interna. Capacitación año 2 #16. 32-33.
- Romero Correa C.(1992). Las Habilidades Gerenciales en la Organización. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Torres Valadez B. (1994). Planeación del cambio de cultura organizacional y valores del trabajador Mexicano. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Turnage J.J. (1990). The Challenge of New Workplace Technology for Psychology. American Psychologist vol.45, 2, 171-178.
- Valderrama P., Colotta V. A., Gallegos X., y Jurado S.(1994). Evolución de la Psicología en México. México: Manual Moderno.
- Vega Rugerío J. (1993). El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Villagómez G. (1975). Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.