

200
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**NORMALIZACION DE LA TECNICA CLEAVER EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS BANCARIOS.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
OSORIO RIOS MARIA DE LOS ANGELES
TAFOYA SALAS MARIA VERONICA**

**DIRECTOR DE TESIS: MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA
ASESOR ESTADISTICO: LIC. RICARDO DIAZ GUTIERREZ**

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

Lic. LORETO PONCE HEREDIA

Por todo el apoyo y la disposición de ayuda que hasta el final nos brindó, gracias a nuestra directora

Lic. RICARDO DIAZ GUTIERREZ

Agradecemos todo el tiempo y esfuerzo que invirtió en la realización de este trabajo ya que su ayuda fue muy valiosa para nosotras.

Lic. ENEDINA VILLEGAS HERNANDEZ

Por su ayuda en la solución de las dudas que en este trabajo se presentaron.

Mtro. JAIME GRADOS ESPINOSA

Por la ayuda y apoyo que nos brindó para darle pronta solución a nuestro problema.

A MIS PADRES

José Osorio Espinosa y Ma. de los Angeles Ríos.

A quienes les doy las gracias ya que nunca escatimaron esfuerzos, ni amor para apoyarme siempre en todo lo importante para mí. Gracias por darme la mejor de las herencias

A MIS HERMANOS

José Luis, Eduardo y Rodrigo

Muchas gracias por estar siempre pendiente de mí, por su apoyo incondicional, esperando que siempre estemos unidos.

A MI ABUELITA

Quien siempre me ha brindado apoyo y cariño.

A MIS TIOS Y PRIMOS

Por estar siempre cerca apoyandome y por el cariño que siempre me han brindado.

A MARIANITA, PEPE E IVAN

A quienes quiero mucho, gracias por todos los momentos que comparten conmigo, y por su amor.

Agradezco especialmente a la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme una formación profesional.

Angeles Osorio Ríos.

A MIS PADRES

Por que el camino fué largo y difícil en donde hubo momentos felices y amargos y en todos ellos conté con su aliento y apoyo: Gracias

A MIS HERMANOS

Por su incalculable ayuda y valiosos consejos, que me llevaron a realizar satisfactoriamente este proyecto.

A MIS ABUELOS

Recuerden que lo logrado también es suyo, y con este presente los hago partícipes de lo alcanzado. Gracias

A MI ABUELITA LUPITA

Por que a pesar de no estar presente, siempre conté con su amor y con su apoyo: Gracias en donde quiera que este.

Jocónica Tafuya Salas.

INDICE

	Página.
Introducción	
Justificación	
Marco Teórico	
Capitulo I. Selección de Personal	12
1.1. Selección Tradicional	12
1.2. Selección por Objetivos	20
1.3. Selección Acertada	22
1.4. Centros de Evaluación	26
Capitulo II Pruebas Psicométricas	39
2.1. Antecedentes	39
2.1.1. Diferencias Individuales	43
2.1.2. Diferencias Individuales en el trabajo	45
2.2. Clasificación de Pruebas	45
2.3. Baterías Psicológicas	52
2.3.1. Importancia de los Test y las Baterías.	55
Capitulo III. Técnica Cleaver	58
3.1. La Técnica Cleaver	58
3.2. Descripción Propia o Autodescripción	59
3.2.1. Normas	64
3.2.2. Confiabilidad	65
3.2.3. Estudios de Validez	67
3.2.4. Estudios de Predicción de Criterio.	67
3.2.5. Estudios de Selección Diferencial	68

3.2.6. Estudios de Diferenciación Ocupacional	69
3.2.7. Estudios de Elaboración de Validez	70
3.2.8. Resumen de Datos de Validez	72
3.3. Enfoques y Alcances	73
3.4. Limitaciones del instrumento	74
3.5. La Técnica Cleaver y su fundamento teórico: Técnica para definir los trece factores críticos del puesto	75
3.5.1. Fundamento teórico	77
3.6. Factores Cleaver	83
3.7. Administración e interpretación de resultados	88
3.7.1. Forma de Calificación	89
3.7.2. Puntos importantes para la interpretación	90
3.7.3. Perfil del puesto	91
3.7.4. Planeación	92
3.7.5. Aplicación	93
3.7.6. Calificación del Factor Humano	93
Capítulo IV. Investigación para la obtención de normas	98
4.1. Metodología	107
4.1.1. Plantamiento del Problema	107
4.1.2. Objetivo	107
4.1.3. Hipótesis	107
4.1.4. Variables	107
4.1.5. Población	108
4.1.6. Muestra	108
4.1.7. Tipo de Estudio	108
4.1.8. Diseño	108
4.1.9. Escenario	109
4.1.10. Material	109
4.1.11. Tratamiento Estadístico	109

Capítulo V. Resultados y Conclusiones	110
5.1. Resultados y Análisis de Resultados	110
5.2. Conclusiones	115
Glosario de Términos	117
Bibliografía	121

INTRODUCCION

Una de las técnicas más empleadas en el proceso de selección de personal es la técnica Cleaver; sin embargo, como la mayoría de los instrumentos de procedencia extranjera, ha sido creada atendiendo a las características de su población. En México se introdujo dicha técnica, pero ha sido usada con sus normas originales.

Si se tiene en cuenta que la cultura de la población mexicana y la estadounidense son distintas, es menester conocer si estas normas son aplicables a la población mexicana.

Para poder conocer esto, nos surgió la inquietud de estudiar esta técnica y establecer su normalización con el fin de ver si las normas originales no difieren en gran medida o de manera significativa, de las normas proporcionadas en este estudio.

Y así, de los resultados obtenidos, poner sobre aviso a las personas que la utilizan, tomen en cuenta la necesidad de adaptar los instrumentos.

Como se verá la técnica Cleaver es un instrumento de diagnóstico que nos da predicciones acerca del éxito o fracaso de cualquier individuo en el trabajo en general, lo cual hace que sea una herramienta útil en el proceso de selección de personal.

Por todo lo anterior, esperamos que esta investigación aporte datos importantes y de utilidad a la comunidad psicológica.

JUSTIFICACIÓN

Si bien las pruebas importadas no difieren fundamentalmente de las construidas en México, es importante que sean estandarizadas y adaptadas a nuestro medio, así, tomando en cuenta el alto índice de utilización que la técnica Cleaver ha tenido en los últimos años y debido a que es una prueba que ha sido planeada, elaborada y diseñada para una población con una cultura distinta a la nuestra, corremos el riesgo de poner en entredicho los resultados que se obtienen de las aplicaciones realizadas.

Por lo anterior, creemos que se hace necesaria la creación de normas de la prueba para ser utilizada correctamente en población mexicana, con el fin de contar con el apoyo estadístico adecuado que nos permita tener datos más confiables para nuestras necesidades culturales.

MARCO TEORICO

La selección de personal se usa principalmente para referirse a la adquisición de un nuevo personal. La selección debe cubrir el rango completo de situaciones posibles en las que una persona se selecciona para un nuevo empleo, es decir, el reclutamiento inicial y la ubicación del nuevo personal o la transferencia y promoción del personal ya existente.

El éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes del que se deben encargar lo empleadores. La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización. Las posibles penalidades por cometer errores pueden ser muy costosas. Si se emplean personas que no puedan realizar en forma satisfactoria las tareas requeridas o que no puedan colaborar con sus compañeros de trabajo.

El Cleaver es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general. También nos revela la compatibilidad de trabajo en términos generales. Para complementar éste instrumento, para desarrollar una terminología que describa el comportamiento humano, para los requerimientos de trabajo; y en general para disminuir el error al emplear personal. La Reading Tube Co., empezó en 1960 un resumen acerca de la percepción de empleos y la compatibilidad en el comportamiento de trabajo. Este

programa se basa en dos técnicas únicas desarrolladas por J.P. Cleaver en Princeton, Nueva Jersey.

El propósito de este programa fue el de establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se hubiere pensado como necesario para satisfacer a un trabajador dado y el tipo de comportamiento del interesado. El objetivo fue el de explorar la compatibilidad del empleo con el empleado, y estar seguros de que ésta compatibilidad tuviera éxito, y de que si no lo hubiera y existiera un empleado afectado por "Stress" de trabajo se cuantificara y se mejorara su condición de trabajo.

Para explicar los valores, Cleaver se fundamenta en la teoría de Sprenger, que dice que existen seis tipos de valores en cualquier cultura y corresponden al hombre universal. **Valor Político** busca conocer la verdad, **Valor Económico** Busca la riqueza y el dinero, el **valor social**, preocupado por el bien humano, **valor estético** que busca la belleza, **valor político** busca poder, el control de los demás y **valor religioso o regulatorio** que busca el orden del universo.

Ligado a esto se tiene la teoría de Maslow que dice que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre (fisiológicas, afiliación, reconocimiento, autorealización) y que cuando esta satisfecha una surge otra en forma primordial.

Cleaver se basa en que cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero la persona puede hacerlo diferente (como) por diferentes razones (por que) y con diferentes grados de éxito (que). El busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto.

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

Los elementos de la conducta son: Estilos de pensar, valores, manera de actuar y necesidades.

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

Cleaver para referirse al ambiente se basa en las investigaciones de William Marston que dijo "Para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente". Marston estudió a las personas normales y Cleaver utilizó sus investigaciones para conocer cómo están más confortables y felices en sus puestos.

Su idea considera que cuando una persona empieza su desarrollo ve al mundo desde los extremos, uno antagónico y otro favorable.

Desde cualquiera de dichos angulos, se puede responder en una forma activa y/o pasiva, esta respuestas refieren diferentes comportamientos. la mayoría de los puestos son una mezcla de situaciones antagónicas y favorables, pasivas y activas.

El modelo de Marston describe el comportamiento en terminos de patrones consistentes de reaccion al ambiente

El asegura que un ambiente o una situación especial en que nos encontraremos puede ser dividido en dos categorias el ambiente **Antagónico** que puede ser definido para nuestros propósitos como aquel en que existe una cantidad de obstáculos como: incertidumbre, calcular riesgos, resolver problemas, objeciones, etc. y otro **favorable** en donde la amistad, la seguridad y la predictibilidad son las condiciones predominantes.

Existen ciertas respuestas características para cualquiera de los dos ambientes son identificados por Marston, como: dominio y apego para ambiente antagónico e interés en la gente y sumisión para ambiente favorable.

Refinamiento Cleaver

La compañía J.P. Cleaver ha diseñado varias técnicas que utilizan estas cuatro dimensiones y miden su amplitud en términos de probabilidad. De éste modo ellos han producido cuatro medidas de las cuales pueden ser usadas para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características del comportamiento de los individuos. Personas con diferentes grados de inteligencia, pasado y motivación interna, tienden a aplicar sus aptitudes naturales en formas distintas, por ello es imposible describir exactamente a una persona dada, o cómo reaccionará bajo determinadas circunstancias.

Por ello al usar esa técnica uno debe tener cuidado de no categorizar a la gente superficialmente, en cualquiera de las cuatro dimensiones del comportamiento.

Cuando los requerimientos de trabajo en términos de comportamiento humano están opuestos al temperamento normal de los ocupantes, estos se ven sometidos a un esfuerzo más grande que si fuera un trabajo más compatible.

El hecho de reconocer limitaciones como las mencionadas antes; y habiendo experimentado la dificultad normal existente en la industria para escoger a la gente más apropiada para determinados trabajos.

Cabe mencionar que en nuestro país solamente se han realizado tres investigaciones acerca de la Técnica Cleaver, todas ellas son tesis para obtener el título de licenciado en Psicología, y son:

El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver presentada por Vega Rugerio Javier en 1993. ésta investigación destaca que la técnica Cleaver proporciona la información necesaria para obtener el perfil del gerente, y que los puntajes van a variar de acuerdo a la empresa y al estilo gerencial.

Lo anterior debido a que en las organizaciones las necesidades son diferentes y ésto influye en los perfiles debido a la filosofía y la misión de cada empresa.

Detección del potencial con subgerentes de servicios bancarios para el desarrollo de recursos humanos en una empresa de servicios a través de la técnica Cleaver para la planeación de carrera. Tesis presentada por Solis González Adriana en 1994. Esta investigación se observa que la técnica Cleaver es una herramienta que permite detectar el potencial humano, para poder seleccionar a los empleados que pueden desempeñar puestos superiores por medio de la planeación de carrera.

A través de esto se le puede proporcionar a los empleados aprendizaje continuo en cuanto a habilidades, conocimientos, responsabilidades.

Detección de necesidades de capacitación a través de la prueba Cleaver presentada por Comejo Garcia Guadalupe y Oscar Lopez Ruiz en 1995. La investigación habla de como identificar necesidades de capacitación en un grupo de ejecutivos de una empresa de servicios, a través de la prueba Cleaver, con el fin de generar un programa de capacitación y desarrollo individual.

CAPITULO I. SELECCION DE PERSONAL

1.1. SELECCION TRADICIONAL

El primer paso a seguir en el proceso de selección de personal es:

Recepción preeliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: La organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización desde ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas", que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos, es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preeliminar que puede considerarse como una cortesía y gesto adecuado de relaciones públicas, durante esta entrevista preeliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preeliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran

medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista

Entrevista inicial

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc

Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos esta entrevista puede ser estructurada, no estructurada o mixta.

Pruebas de Personal:

Las pruebas de empleo son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con las de otros candidatos y los trabajadores actuales.

Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos de empleo. Algunas de estas pruebas son de lápiz papel, de poder, etc.

Verificación de Referencias:

Existen dos tipos de referencias, las personales y las de empleo.

Las referencias personales (demuestran el caracter sano del solicitante) suelen ser proporcionadas por amigos y/o familiares. Desde luego que su objetividad y sinceridad son dudosas cuando se da alguna referencia por escrito, casi siempre el autor suele destacar los aspectos positivos.

Las referencias de empleo difieren de las personales, porque analizan el historial de trabajo del solicitante. Muchos especialistas en personal ponen en tela de juicio la utilidad de estas referencias, porque los antiguos supervisores o maestros pueden no ser del todo francos, sobre todo cuando la informacion es negativa. Muchas referencias de empleo, son poco mas que confirmaciones de trabajos anteriores.

Esta falta de franqueza ha provocado que algunos especialistas en personal omitan completamente esta etapa en el proceso de selección. Otros especialistas, han substituido las referencias escritas por encuestas telefónicas.

Evaluación Psicológica:

La etapa mas importante de la selección, es la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterias psicologicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicacion
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación

*** Tiempo para analizar e integrar la información**

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

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

Una batería psicológica incluye tres aspectos básicos:

1. **Inteligencia**: Se refiere a la medición de la **capacidad intelectual a través de los siguientes factores**: factor general de inteligencia (**factor G**), **factores específicos de inteligencia**, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

2. **Habilidad y conocimiento**: Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

3. **Personalidad**: Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, interacción social, etc.

Antes de iniciar toda esta fase de selección, el psicólogo deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de éstos instrumentos sea secuencial.

Encuesta Socioeconómica: Esta permite verificar de una manera directa y objetiva, las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella,

se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las del trabajo.

La información socioeconómica, generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal de área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad.

En ocasiones cuando las limitaciones de una organización no permitan contratar a una persona especialmente destinada a realizar la encuesta, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente, o bien a través de las llamadas encuestas epistolares, por lo general se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar:

- * Entrevista domiciliaria con el candidato investigado. Esto se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita, por ejemplo si es casa propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua, luz, etc., con quiénes vive, quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

- * Investigación de referencias ocupacionales. Esto se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, capacidad para supervisar o en su caso recibir órdenes, etc.

Además se hace una investigación de antecedentes penales y cartas de recomendación si fueran solicitadas.

Toda la información obtenida debe de estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

Exámen Médico:

Es conveniente que en el proceso de selección se incluya un exámen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal; Desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Entrevista con el Supervisor.

En la mayoría de las empresas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este caso, es obvio que el futuro supervisor desee tener elementos para basar su decisión.

El supervisor, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en los que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar al personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos o tres candidatos al puesto que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal.

Independientemente de quien posea la autoridad para impartir la decisión final, la participación del futuro supervisor tenderá a ser más activa si puede desempeñar una función positiva del proceso de selección. El supervisor está en posición mediante una serie de preguntas estructuradas de evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

Si el candidato se desempeña de forma no satisfactoria, es más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad.

Descripción realista del Puesto:

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante, permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Decisión de Contratar:

La decisión de contratar al solicitante, señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se proveen vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, como son: su solicitud de empleo, referencias, evaluaciones, exámenes, etc., los cuales constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

El resultado final del proceso de selección, se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe en forma productiva.

1.2. SELECCION POR OBJETIVOS

En la selección por objetivos se evalúa al candidato por medio de resultados que se obtienen de la ejecución de su trabajo. Para ello, el psicólogo debe estar enterado de las funciones y resultados preescritos que son necesarios para ocupar el puesto a seleccionar.

Para recabar la información necesaria debe realizarse un análisis de puestos orientado específicamente para éste fin. Además de una entrevista con el ocupante del puesto y su supervisor, y enriquecerse con una observación directa en el lugar de trabajo.

En el análisis de puestos se deberá realizar una redacción detallada de cada actividad que realice el empleado, anotando el antecedente y consecuente de dicha actividad.

Además de la información recabada en el análisis de puestos, se deben tomar en cuenta las políticas de la compañía y con base en las anteriores se elaborará una solicitud ponderada, lo que implica darle un peso a cada dato de ésta, de tal manera que se tendrán dos sistemas de calificación.

Uno de cancelación donde se da por terminado un proceso de selección para un candidato en el caso que éste no cubra algún requisito indispensable para ocupar el puesto.

Y el otro sistema de calificación que es de forma numérica progresiva, el cuál indica el grado de concordancia con el requisito de entrada (edad, escolaridad, zona de residencia, sueldo pretendido, etc.).

En base al análisis de puestos, se diseñan las pruebas de conocimientos, que medirán la ejecución del candidato en conductas clave del puesto.

Una vez que se han calificado las pruebas de conocimientos, se totalizan los puntajes obtenidos, tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento y se presentan ante el supervisor los mejores candidatos para ocupar el puesto

Como parte del proceso de selección por objetivos, se realiza una investigación de referencia de trabajo que tiene como finalidad, el verificar la experiencia laboral reportada en la solicitud de empleo

Si el candidato no es aceptado por el supervisor, se archivarán todos los datos recabados como pendientes, lo mismo sucederá con la información recabada con aquellos que no resulten beneficiados con la investigación de referencias

Cuando el candidato es aceptado se le otorga un contrato por veintiocho días, en los cuales será supervisado. Este periodo será dividido en dos fases: durante los primeros catorce días el supervisor registrará las conductas del sujeto que no son exhibidas en forma constante y para ello elaborará registros de intervalo y frecuencia que se realizan en el período determinado y se registran todas las conductas que el sujeto emite.

Los registros pueden ser de tres tipos

a) Registro de actividades planeadas. Consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas

b) Registro de Flash. Consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada

c) Los registros de resultados, son aquellos que tienen como resultado algo que perdura, como un memorandum (estos pueden ser registrados en formatos de listas checables).

Al concluir el primer período de observación, los resultados recabados serán llevados al departamento de selección para retroalimentar al sujeto acerca de su ejecución, después de ésta retroalimentación se sigue el período de observación y se decide si se otorga el contrato definitivo, si se capacita al sujeto o si se le dará de baja.

El proceso de selección por objetivos, no necesariamente debe realizarse puesto por puesto, existe la posibilidad de que se haga una familia de puestos donde lo único que cambiara serán los criterios de calificación y los niveles de ejecución para cada puesto.

1.3. SELECCION ACERTADA.

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

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

1. Identificar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro. Es identificar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado. Al igual que en un centro de evaluación, lo que se busca son comportamientos en una situación pasada para predecir el comportamiento en una situación similar en un tiempo futuro.

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

- **Situación o tarea (responsabilidades)** La situación o tarea es lo que nos permite saber el "por qué" una acción tuvo lugar, es decir, son las circunstancias en que el candidato tomó una acción específica. El saber la situación o tarea que conduce a la acción de un candidato nos permite poner tal acción en un contexto. El cual resulta indispensable para lograr la comprensión del entrevistador y la evaluación futura de la acción del candidato.
- **Acción** Las acciones son lo que la gente hizo ante una situación determinada. Además de esto, el entrevistador determinará las acciones que no hayan sido tomadas.
- **Resultado** El resultado es la consecuencia de las acciones. Esto nos ayuda a comprender si las acciones tomadas fueron eficaces o no, también nos ayuda a clasificar el comportamiento en positivo o negativo.
- **Estrellas falsas.** A menudo los entrevistadores se confunden al pensar que están obteniendo información importante acerca de un candidato cuando en realidad no es así. Con frecuencia todo lo que reciben son estrellas falsas, consideradas así a todas las respuestas con afirmación de sentimientos y opiniones de lo que el candidato hará o lo que le gustaría hacer, o afirmaciones vagas que no pueden interpretarse.

Ventajas de usar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro:

- Eliminar malos entendidos
- Evitar que afecten las impresiones personales en las evaluaciones.

* Reducir las posibilidades de "fingimiento" del candidato

• **Preguntas planificadas de comportamiento:** Estas preguntas están diseñadas para animar al candidato a hablar de experiencias pasadas. Con éstas preguntas lo que nos interesa obtener es qué fue lo que el candidato hizo en el pasado, lo que realmente ha hecho o dicho en el pasado

Ventajas de las preguntas de comportamiento

* Las preguntas se pueden ajustar a las dimensiones del puesto.

* Podemos evaluar con imparcialidad y precisión a través de ejemplos de comportamiento

* Las preguntas de comportamiento le piden al candidato acciones pasadas específicas. Estas descripciones conducen a ejemplos de comportamiento completos, las únicas bases aceptables para la decisión de la selección.

2. Identificar los requerimientos más significativos del puesto. (dimensiones).

Esta técnica dimensionaliza el puesto donde dice que una dimensión acertada es una forma de representar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto

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

Según el puesto del que se trate, se podrán precisar de cuatro a catorce dimensiones que indican los factores preponderantes de una posición acertada.

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

3. Organizar los elementos de selección en un sistema integral.

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

4. Emplear técnicas y habilidades efectivas de entrevista. En el funcionamiento diario de la mayoría de los sistemas de selección, la entrevista a fondo proporciona la oportunidad clave para que la organización pueda obtener información referente al comportamiento anterior al candidato. Esto quiere decir, que el entrevistador tiene a su cargo una gran responsabilidad en el desenvolvimiento del sistema

5. Promover una sesión de intercambio de opiniones entre el grupo de entrevistadores. Con el mismo objetivo que tienen los centros de evaluación, se reúnen cada uno de los entrevistadores que les correspondió entrevistar al candidato y poder reportar la evaluación que hicieron a la dimensión que les correspondió

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

En la sesión de integración de datos, cada uno de los entrevistadores expone su evaluación asignada al candidato de la dimensión, presentado sus comentarios a manera de

evidencia que apoye sus determinaciones; dando pie a los demás entrevistadores a manifestar su acuerdo o desacuerdo a lo cual sigue una discusión para que finalmente se llegue a un consenso en cuanto a la clasificación proporcionada por cada dimensión. Llegando así a un perfil del candidato en el que se señalan los aspectos positivos y negativos, formando una evaluación global del candidato, que permitirá tomar una decisión.

Ventajas de la selección acertada:

- * Su costo es bajo ya que hay que tomar el curso
- * Al involucrar a otros departamentos se hace más efectiva la evaluación.
- * El tiempo está determinado por la planeación de la entrevista.

Desventajas de la selección acertada:

- * Se requiere de un entrevistador con experiencia.
- * La necesidad de capacitar a otras áreas que no tengan que ver con selección de personal.
- * La subjetividad al dimensionalizar el puesto.

1.4. CENTROS DE EVALUACION

Los centros de evaluación son una técnica para seleccionar personal de tipo administrativo y consta de una serie de pruebas y simulación de ejecución individual o grupal, a la que se someten un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quienes mediante un acuerdo entre ellos identifican a los más

adecuados. La idea fundamental es provocar una serie de patrones conductuales bajo condiciones similares a las del trabajo a desarrollar por los candidatos o participantes para que sean evaluados por los observadores o evaluadores

El centro de evaluación se derivó de las necesidades de selección, que existían durante la Segunda Guerra Mundial.

Antes de éstos centros existían otros ejercicios de grupos que eran empleados con otras finalidades que con el tiempo se vieron reunidas hasta integrar éste proceso. Y partía del principio de hacer tan real una situación de trabajo, como fuera posible, pero en forma simulada.

Antecedentes

Los centros de evaluación, captaron la atención de los psicólogos durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de militares de alto rango y apoyo al área de personal. La British War Office Seleccíon Board (WSOB) (Harris, 1959 y Morris, 1949); la US Office of Strategic Services (OSS) (OSS Assessment Staff, 1948) y la British Civil Service Seleccíon Board (CSSB) (Vernon, 1950), condujeron en forma independiente tales programas para oficiales de la milicia el servicio secreto y servicios civiles, respectivamente. El programa de la CSSB está en operación aún hoy en día, casi en la misma forma como lo hacía en 1945 (Moore, 1969) Solamente Murray empleó la técnica con un objetivo diferente al de la gran mayoría antes de 1956, que había sido el de la selección empleándola en investigación de la personalidad además del ya mencionado de selección. En la Escuela de Psiquiatría, el Institute of Personality Assessment and

Research Study (IPAR), de capitanes de la fuerza aérea, la Escuela de Candidatos Oficiales y otros. Iniciaron programas para identificar potencial de carrera de entrenados profesionistas, graduados y candidatos a oficiales empleando un formato de evaluación

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

Este estudio fue designado para seguir el desarrollo de carrera inicial así como para establecer marcas para cambios longitudinales, un centro de evaluación modelado después del programa OSS fue desarrollado. Los participantes fueron evaluados y reevaluados ocho años después (Bray, 1954; Bray y Grant, 1966; Grant, Kratkovsky y Bray, 1967; Grant y Bray, 1969).

Partiendo de que los resultados de la evaluación fueron usados para la investigación más que para propósitos organizacionales, proporcionaron una rica fuente de datos con la contribución de varias técnicas de evaluación para el progreso gerencial, así como para la estabilidad y confiabilidad del método en sí mismo.

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

Por ejemplo, Campell y Bray (1967), compararon el desempeño de individuos promovidos después de asistir a un centro de evaluación contra individuos promovidos

sin evaluación (Moses, 1971). reportaron un reciente seguimiento sobre seis mil participantes en el programa Bell.

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

En la actualidad se le han hecho algunas variantes para poder aplicarlo obteniendo resultados similares, de tal manera que se pueda aplicar el centro de evaluación en un sólo día.

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

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

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

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

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

¿Cómo funciona un Centro de Evaluación ?

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

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

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

Esto puede lograrse en base a un análisis de puestos, de las tareas y del tipo de "características personales" que reúnen entre sí estas personas. Además podemos aprovechar su experiencia, ya que han desarrollado las labores, para que sean ellos quienes opinen y digan si lo que están viendo es o no lo requerido para el éxito, es decir, se le entrena para observar conducta, clasificarla y emitir un juicio acerca de que una persona o personas de las que han observado, reúnen las características que previamente fueron definidas y que se denominan dimensiones.

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

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

Forma de administración del Centro de Evaluación

Para administrar un centro de evaluación, se requieren elementos humanos y de tipo material.

Elementos Humanos

*** El Administrador**

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

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

El deberá participar en las selección de su personal y en el entrenamiento del mismo. Deberá además participar en la introducción del programa a la línea de la organización mediante presentaciones en reuniones de grupo.

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

El administrador es el responsable del funcionamiento y desarrollo del centro, sus funciones son:

a) Programación del centro, selección del lugar y fechas en que se lleva a cabo el centro.

b) Programación de los ejercicios, duración, número de participantes, número de observadores y materiales.

c) Vigila que el equipo que se ha de utilizar esté en buenas condiciones y en cantidad suficiente.

* Los Observadores

Son los encargados de observar, registrar y evaluar la conducta de los candidatos. Son gerentes elegidos preferentemente ocupando dos niveles arriba del puesto a seleccionar y que son entrenados para desempeñar dicha actividad. Algunos autores confieren ésta tarea a grupos de psicólogos, lo que coincide con la forma original de aplicación.

Esto significa que los observadores, estarán identificando gente en la cuál se encuentren los requerimientos sobre un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado.

Un observador registra los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo de su ejercicio. Lo hace en forma continua, tomando anotaciones del tiempo, de las expresiones y si es posible, de sus palabras en forma textual. Posteriormente, al llenar su forma de reporte clasifica tales conductas en las dimensiones, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello. El criterio para emitir una calificación

estará en función de la presencia o ausencia de tales dimensiones dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener sobre el curso de éste. Es así como evalúan, pero para defender su criterio debe respaldar tal evaluación con los hechos o patrones conductuales que ha escrito y que son irrefutables, puesto que están tomados a la letra de lo sucedido precisamente y no en función de algún otro aspecto. Las dimensiones son calificadas por los observadores empleando una escala del uno al cinco distribuida de la siguiente manera:

- a) El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo)
- b) Solamente mostró una pequeña cantidad
- c) Mostró una cantidad moderada (regular)
- d) Mostró una buena cantidad de la dimensión
- e) Mostró bastante cantidad de la dimensión

La proporción de empleo de observadores en términos generales es de uno por cada dos participantes y pueden ser grupos de seis a doce participantes siempre grupos pares. La decisión final se lleva a cabo por consenso.

*** Participantes (Candidatos).**

Casi siempre es personal próximo al nivel de supervisores que se desea proyectar hacia la media o alta gerencia.

La parte que es evaluada a quienes podemos identificar como candidatos, participantes o evaluados, son las personas que de alguna manera nos han demostrado

ciertos índices de potencial y queremos confirmar. La selección de tales personas puede variar, pero generalmente lo que la técnica indica, es pedir a los jefes o supervisores que propongan a quiénes consideren los mejores elementos para ésta oportunidad.

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

Elementos Materiales

“ Los elementos materiales necesarios son:

- * Salón grande para discusiones en grupo.
- * Cubículos para entrevista y trabajos individuales
- * Una videograbadora (opcional)” (Grados, 1988)¹

El equipo en la sala grande debe ser:

- * Una mesa redonda o media mesa si se graba la sesión.
- * Sillas confortables (no cómodas) para los participantes y tres evaluadores.
- * Facilidades didácticas como pizarrón, rotafolios, etc.
- * Los observadores pueden ayudarse con audiograbadoras.” (Grados, 1988)²

Todo esto puede adaptarse en la misma empresa. El centro de evaluación puede variar en su duración según se requiera, y puede ir de uno a tres días de aplicación.

¹ Grados, E. (1988). Inducción, reclutamiento y selección de personal, (1ª ed.) México: Manual Moderno. P. 240

² *Ibidem*, p. 241

Objetivos del Centro de Evaluación.

- ** Selección de supervisores**
- * Selección de la gerencia media**
 - Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales**
- * Identificación de los individuos con potencial para llegar a la alta gerencia.**
- * Selección de individuos con habilidades especializadas**
- * Selección de individuos para aprender actividades**
- * Selección de vendedores.**

Otros autores clasifican sus posibilidades en dos grandes grupos:

- a) Como una técnica de selección a nivel gerencial, que pueden incluir todos los niveles, y de acuerdo a ésto realizar una planeación de la carrera de cada individuo.**
- b) Como una técnica para determinar las necesidades de capacitación y enténamiento.” (Grados, 1988)³**

Pasos para implementar un Centro de Evaluación.

- * Establecer metas.**
- * Planear programas**
- * Identificar y definir las dimensiones de ejecución del trabajo**

³ **Idem. p. 239**

- * Identificar y definir las dimensiones de ejecución del trabajo
- * Entrenar a los observadores
- * Conducir el centro

El proceso debe cerrarse con la retroalimentación que incluye:

a) Retroalimentación del administrador a los participantes en la que se les informa de sus limitaciones y alcances observados en el centro.

b) Retroalimentación para el centro de evaluación

- * Efectividad de los ejercicios que fueron realizados
- * Eficiencia de los observadores
- * Cumplimiento del programa en lo que a tiempos establecidos se refiere.

Ventajas de un Centro de Evaluación:

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

El costo es muy elevado y la capacitación que se requiere es muy alta, y no contar siempre con los observadores adecuados. Es muy caro sacar a los gerentes de la línea durante varios días, el equipo que se requiere no se tiene con facilidad y sobre todo la persona que tiene que utilizarlo.

CAPITULO II. PRUEBAS PSICOMETRICAS.

2.1. Antecedentes

“En el desarrollo de la psicología como ciencia, ha sido necesario realizar estudios, a fin de poder determinar si difieren los seres humanos entre sí y en qué grado se presentan éstas diferencias, lo que ha originado desde hace aproximadamente un siglo el desarrollo de la instrumentación adecuada para evaluar cuantitativamente las diferencias y las semejanzas existentes entre los individuos.” (Morales, 1975).¹

Los atributos, características, habilidades o rasgos que generalmente intentamos medir no lo hacemos de manera directa, si no por medio de la expresión conductual externa y observable

La medición en psicología, como en cualquier otra ciencia, se inicia con la identificación de elementos del mundo real con los elementos o construcciones de un sistema lógico abstracto, al cual llamamos módulo.

“Medición es el procedimiento mediante el cual asignamos números (calificaciones o medidas) a las propiedades, atributos o características de los objetos (o de unidades experimentales), estableciendo las reglas específicas sobre las que se fundamentan tales asignaciones. El procedimiento de medición, especifica una regla de correspondencia, un

¹ Morales, M. L. (1975). *Psicometría Aplicada*, Mexico: Trillas. p.9

patrón a partir del cuál a éstos eventos les corresponderá un subconjunto de números reales" (Morales, 1975).²

Los fenómenos psicológicos están a disposición de la observación y la medición, ya que la conducta humana está conformada de acciones, juicios, palabras, intereses, valores personales y culturales, hábitos, costumbres, etc. La naturaleza propia de todos éstos aspectos del ser humano hacen un tanto difícil su investigación científica ya que mientras pueden ser observables, el problema es menor, pero en cuanto surgen problemas en los que se encuentran implicados sensaciones, pensamientos e imágenes, "lo científico" de la investigación se complica. El interés de los científicos se centra en el mundo de los hechos; es decir, aquello que se puede ver, tocar, oír o expresar de alguna otra forma que sea observable por medio de los sentidos.

La necesidad de obtener cuantitativamente los atributos o las características de un segmento de conducta, al ser observada por quienes se interesan en comprender y predecir el comportamiento humano, surgió realmente durante la primera mitad de éste siglo.

Tendremos que dar crédito a Aristóteles y Platón, quienes en realidad, son los pioneros de la medición psicológica. Sin embargo, lo cierto es que alrededor de 1830 se llevaron a cabo los primeros estudios de éste tipo de campos fundamentales de la psicología y las matemáticas destinadas a lograr la medición mental, distinguiéndose tres corrientes de influencia preponderante: la francesa, con Esquirol, Pineal, Itard, Seguin, Charcot y Ribot; la alemana, con Weber, Fechner y Wundt, y la que implantó Laplace, en el campo de las matemáticas, quien junto con Gauss, demostró la aplicabilidad y utilidad

² IDEM p. 11

de la curva normal como un instrumento matemático aplicable a la medición de las características del ser humano

“Se ha discutido extensamente a quién puede atribuirse el nombre de “padre de la medición mental”. El mérito corresponde a Sir. Francis Galton, quien influido fundamentalmente por Darwin, publicó su famosa obra “El genio heredado” y poco tiempo después su libro “Investigación del desarrollo de las facultades humanas”, en el cuál de inmediato podemos encontrar como contenido esencial lo que hemos llamado principios de los estudios científicos acerca de las diferencias individuales y sus primeros intentos por medirlas” (Morales, 1975) ³

En 1886, Galton creó el primer laboratorio antropométrico destinado a la medición de las características físicas y sensoriomotoras de los seres humanos, y a través de todos sus trabajos estableció los principios del empleo del método estadístico como un auxiliar importante para obtener medidas más objetivas y precisas en sus investigaciones. Utilizó fundamentalmente el concepto de correlación, que posteriormente habría de ser desarrollado plenamente por Karl Pearson (1887-1936). Se inicia, de ésta manera, el estudio científico de las diferencias individuales y la evaluación de las primeras pruebas mentales, apoyado en la instrumentación matemática.

“Hugo Munstemberg, en 1891, diseñó pruebas específicas para niños, y fué el primer psicólogo que pensó en utilizar el registro del tiempo de ejecución de las tareas que se imponían con sus instrumentos, a sus sujetos de investigación ” (Morales, 1975) ⁴

³ IDEM p. 14

⁴ IDEM

En 1895, un discípulo de Kraepelin, Oehrn, utilizó en sus estudios el conteo de letras, el tachar cierta letra en algún párrafo, el buscar y encontrar errores en la memorización de dígitos y de sílabas sin sentido, siendo tal vez el primer psicólogo que supuso que estableciendo correlaciones entre los resultados que obtenía con esas pruebas en los sujetos que investigaba, podría obtener una mayor información, y por tanto planear un mejor tratamiento terapéutico en ellos.

En 1897, Hermann Ebbinghaus (llamado el padre de la psicología experimental del aprendizaje) al ser designado para estudiar a niños en edad escolar en relación con el problema de la fatiga, utilizó tres pruebas, que más tarde habrían de servir como base de muchas otras, más elaboradas y mejor construidas, tales como la del cálculo rápido, la de la memoria de dígitos y la de completamiento de oraciones.

Clark Wissler, en 1901 quién habría de responsabilizarse de la validación de las pruebas de Catell para la selección de estudiantes de nivel universitario, trató de determinar mediante la aplicación de correlaciones, cuándo dos instrumentos medían las mismas o diferentes habilidades, o cuál era sobrado de correlación.

Sharp realizó una serie de estudios, elaborando test complejos y test simples a fin de determinar si la complejidad o simplicidad de los instrumentos podría constituir un factor importante en los resultados. Sus conclusiones fueron en el sentido de que cada prueba medía diferentes funciones, por tanto, dependía de las necesidades o de los objetivos de los estudios el empleo de un tipo de test.

Mientras Galton trabajaba en Inglaterra, Catell en los Estados Unidos desarrolló instrumentos de medición psicológica, a los cuales les agregó el clásico pragmatismo

norteamericano. Catell siguió la escuela de Wundt y aprendió de él que es menester ejercer un riguroso control al llevar a cabo las observaciones de la conducta, sin embargo, rechaza el concepto de que la meta fundamental en psicología sea la generalización de los hallazgos acerca de los fenómenos psicológicos ocurrientes en los seres humanos, y considera las diferencias individuales en la ejecución de la conducta como variables principales en los estudios científicos”⁴

En 1896 Alfred Binet, en Francia, como psicólogo experimental se interesó más en el estudio de aquellos individuos que presentaban desviaciones conductuales, particularmente los niños. Después junto con Victor Henri crearon una serie de instrumentos destinados a la medición de “procesos mentales muy complejos”

En 1904, comisionados por la Secretaría de Educación Pública del gobierno francés para estudiar la educación de los niños retrasados, Binet y Simon desarrollaron la primera investigación formal para llevar a cabo la medición de habilidades complejas, la cuál, en contraste con la de Catell, fue más prometedora en cuanto a los datos que con ella podían obtenerse, al grado de que en la actualidad aún se sigue utilizando, naturalmente después de haber pasado por múltiples revisiones y estudios que la han clasificado como un instrumento útil, predictor del comportamiento intelectual.

2.1.1. Diferencias Individuales

Se llama así a las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo. Es un hecho de que no todo

⁴ IDEM p.15

mundo tiene las mismas aptitudes para el canto o para las matemáticas, tales condiciones se presentan con gran intensidad en algunas personas y son casi nulas en otras. La medición de cualquier característica de las personas con un instrumento medidor, dará como resultado una distribución de clasificaciones.

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

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

Las diferencias individuales son características tan privativas, como por ejemplo: la apariencia personal (exterior), la facilidad de palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse.

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

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

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

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

- * La herencia determina valores físicos tales como la altura, peso y fuerza corporal, así como algunas habilidades

- * Medio circundante: Cultura y educación, son las facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades, etc.

2.1.2. Diferencias Individuales en el Trabajo

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

- * Productividad
- * Valoración de méritos
- * Calidad del trabajo
- * Estabilidad en la ejecución del trabajo
- * Habilidad para supervisar
- * Liderazgo.

2.2. Clasificación de Pruebas

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. La función básica de los test psicológicos, consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones.

“Cuando hablamos de los instrumentos de medición en psicología, nos referimos a todos aquellos procedimientos u operaciones que permiten llegar a obtener, objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de la expresión de los fenómenos que se suceden en esa unidad biológica, social, y psicológica que es la conducta humana”
(Morales, 1975) ⁶

Pierre Pichot, define como prueba psicológica a una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que, manipulada estadísticamente, permite clasificar a los sujetos tipológica y cuantitativamente.

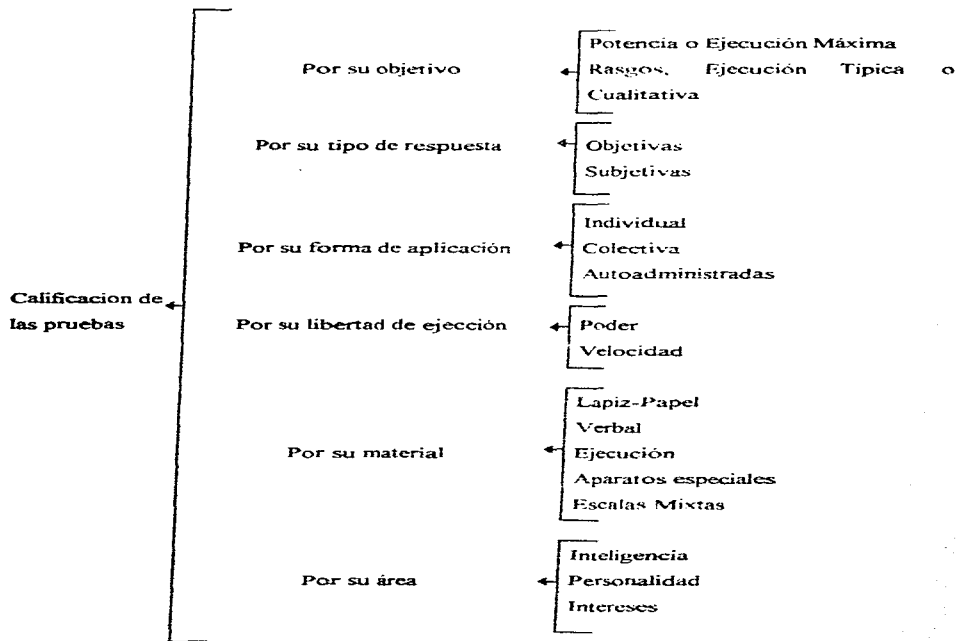
Es útil, también mencionar la definición dada por Lee J. Cronbach: una prueba psicológica es una técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas.

La mayoría de las pruebas psicológicas están constituidas por una serie de elementos llamados estímulos, reactivos (y por deformaciones del lenguaje, frecuentemente ítems), reunidos en una sola cédula, a la cuál llamamos prueba (test) si se utiliza como único instrumento de medida, o subprueba (subtest) si forma parte de lo que en medición están constituidos por más de dos pruebas y evalúan diversos aspectos o características del comportamiento en una sola cédula.

“Si la función de una prueba psicológica es proporcionar la mayor y mejor información acerca de un problema, el primer paso a seguir será la especificación cuidadosa de las interrogantes que deberán ser contestadas y el tipo de personas que habrán de ser examinadas. Es necesario, también, considerar varias alternativas para que en un momento dado, si la situación lo exige, pueden ser utilizadas y se puedan

⁶ IDEM p. 13

establecer así comparaciones pertinentes que permitan ratificar o rectificar los datos obtenidos, a fin de poder estar seguros de que las decisiones dadas son válidas”⁷



⁷ IDEM p. 18

a) Así tenemos que, desde el punto de vista de su objetivo, los test pueden ser: de potencia o de ejecución máxima, de rasgos o peculiaridades (ejecución típica o cualitativa) llamados más comúnmente proyectivos.

* Pruebas de Potencia o de Ejecución Máxima. éste tipo de test exigen del examinado su máximo rendimiento en la tarea o tareas que se le piden que ejecute, tanto en lo que se refiere a lo que "puede" hacer, como a lo que "rinde" en el momento del examen.

Bajo éste rubro se incluye a las pruebas de inteligencia, habilidades, o aptitudes múltiples y específicas, de rendimiento intelectual o de cualquier otro tipo que se esté investigando.

Existen cuando menos tres factores determinantes en la calificación de cualquier prueba de potencia:

a) Habilidad innata, es decir, la capacidad potencial para ejecutar cualquier tarea que se les presente a los sujetos.

b) Habilidad adquirida, es decir, el ejercicio y entrenamiento mediante el aprendizaje, que a través de su interacción con el ambiente va obteniendo el individuo.

c) Motivación, o sea, el grado de disponibilidad en el que se encuentra el sujeto para ejecutar la tarea.

Entre las pruebas de potencia o de ejecución máxima se encuentran primero las llamadas pruebas de inteligencia, maduración mental, factor general de inteligencia, actitud

escolar, habilidad general, habilidades mentales primarias, etc. Son términos que tienen una misma significación acerca del concepto de inteligencia.

*Pruebas de Ejecución Típica: Entre éste tipo de pruebas tenemos los siguientes test: de ajuste, temperamento, intereses, valores, actitudes, preferencias, escalas de personalidad, inventarios de personalidad, índices, técnicas proyectivas, pruebas situacionales, etc.

Con éstos instrumentos se intenta saber cómo reacciona, siente, opina o se comporta un sujeto frente a ciertos estímulos, a fin de poder entender si la conducta observada está determinada por los "supuestos elementos" que se hipotetizan en los test y que son los productores de determinado comportamiento.

b) Por la forma o tipo de respuesta que exigen, las pruebas se clasifican en:

* Pruebas objetivas. Por ejemplo tenemos las pruebas de inteligencia

* Pruebas subjetivas. Por ejemplo están las pruebas de personalidad, especialmente los test proyectivos como el T.A.T. y el Rorschach.

c) Por la forma de administración de los test, éstos se clasifican en:

* Test de aplicación individual: Son administrados por el examinador al sujeto en condiciones "privadas", en donde sólo se encuentran ambos (examinador y examinado).

*Test de aplicación colectiva: Estos deben ser cuidadosamente manejados. Lo colectivo no significa que puedan ser administrados a una multitud. Lo aconsejable es que

los grupos no excedan de quince sujetos y que el número de “vigilantes” sea proporcional al de examinados, de tal manera que se eviten las interferencias hasta donde sea posible.

* Test autoadministrados. La forma autoadministrada de test consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en la forma de administración individual, excepto en que aquí el examinador solamente da las instrucciones acerca de lo que ha de ejecutar el sujeto, pudiendo ausentarse del cubículo y dejar a éste trabajar tranquilamente.

d) En función de la libertad de ejecución, las pruebas pueden clasificarse en:

* Pruebas de poder: Son aquellas en las que al sujeto examinado se le pide que emplee toda su capacidad en el examen, o sea, que realice lo más que pueda sin escatimar esfuerzos a sus habilidades y conocimientos.

* Pruebas de velocidad: Estas exigen del examinado la ejecución más rápida que pueda realizar para terminar completamente la tarea que se le ha asignado.

Es frecuente emplear los test de velocidad en la selección de personal, en lo educacional, etc., es decir, en aquellas situaciones en las cuales se debe probar cómo realiza una tarea una persona bajo tensión o presión.

En los test de poder solamente interesa conocer qué tanto sabe el sujeto o si puede realizar la tarea.

e) Por la forma de dar las instrucciones, las pruebas pueden ser orales o escritas.

f) El material que se da para examen, puede ser de varios tipos:

- Lápiz y papel
- Verbal completamente
- Ejecución (material, manual, visomotor)
- Aparatos especiales para realizar determinada tarea
- Escalas Mixtas (donde se combinan las tres primeras)

Los test psicológicos pueden ser calificados manualmente, según el tipo de unidad de calificación de que se trate; o bien, contando puntos aplicando matrices de calificación o mediante computación (lo cual ahorra mucho tiempo, dinero y energía).

g) Por su área se clasifican en.

- Pruebas de inteligencia: éstas miden maduración mental, factor general de inteligencia, actitud escolar, habilidad general, habilidades mentales primarias y secundarias.

- Pruebas de aptitudes: éstas pruebas indican predicción es decir, el nivel futuro de ejecución de cierto tipo de tareas, y se emplean en la selección de personal, para admisión en programas de entrenamiento, para clasificaciones individuales, etc. Con las pruebas de aptitudes tratamos de predecir qué también ejecutará el sujeto ciertas tareas específicas.

* Pruebas de personalidad: éstas pruebas determinan los rasgos de personalidad que influyen en el ajuste personal, social, paternal, escolar, vocacional, etc.

* Pruebas de intereses: éstas pruebas nos dan información acerca de las preferencias individuales de los sujetos.

2.3. Baterías Psicológicas

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

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

“Un aspecto importante es hacer un diseño de las baterías que se van a utilizar, ésto se hará en función de las especificaciones de la descripción de puestos, por lo tanto, es necesario tener una información amplia de las pruebas y mediante ésto cubrir las necesidades”. (Grados, 1988).⁶

Es importante que se haga un estudio concienzudo de las pruebas a utilizar y conocer las dimensiones o factores que mide cada pruebas, no hay que olvidar que una

⁶ Grados, E. (1988). Inducción, reclutamiento y selección de personal. (1ª ed.) México: Manual. p. 246.

prueba de personalidad es diferente en cuanto a factores con otra prueba de personalidad.

No es lo mismo aplicar un MMPI que un Lüscher.

Es importante tener en cuenta el tipo de reporte que se va a utilizar

“Para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores:

▪ Según el puesto: con base al análisis de puestos se establece qué funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.

▪ Según el tiempo: las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para la administración como para la calificación e interpretación de datos.

▪ Según el costo: Seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.” (Grados, 1988)⁷

Una técnica para la construcción de baterías psicológicas es:

a) Se definen objetivos de acuerdo a quién es dirigida la batería y a qué nivel corresponde.

b) Se definen los factores psicológicos (medibles) que interesan explorar.

c) Se ensayan las pruebas que suponemos miden con efectividad las áreas establecidas.

d) Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo

e) Se determinan cuáles son los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

Para seleccionar una prueba hay que considerar que ésta debe tener las siguientes características.

▪ Graduable. Es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.

▪ Estandarizada: Significa que fué verificada en un gran número de sujetos.

⁷ IDEM, p. 247.

- **Validez:** Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- **Confiabilidad:** Significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
- **Debe contener dispersión:** Significa que los candidatos pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
- **Inédita:** Es decir, que la prueba no sea conocida por el candidato.
- **Interesante:** Es decir, que atraiga la atención del candidato.
- **Resultados estructurados:** Es decir, que los resultados sean rígidos que no puedan ser variados.
- **Objetiva:** Es decir, que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.
- **Constante:** Significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Ejemplos de algunas pruebas que puedan integrar una batería:

Nivel Ejecutivo o Gerencial

INTELIGENCIA: Wais, Wonderlick, Therman

PERSONALIDAD: Lusher, Mc ss, HTP, FIGS.

INTERESES: Geist, Kuder.

APTITUDES: DAT, Thurstone.

Nivel Medio o Mandos Intermedios

INTELIGENCIA: Wais, Wonderlick, Otis

PERSONALIDAD: Lusher, Mc. Clelland, FIGS

INTERESES: Geist, Allport

APTITUDES: DAT, Thurstone

Nivel Obrero u Operativo

INTELIGENCIA: Barsit, Army Beta, Dominos, Raven

PERSONALIDAD: Machover, Catell, FIGS

INTERESES: Hereford

APTITUDES: Flanagans, DAT.

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

2.3.1. Importancia de los test y Baterías

“En la selección y clasificación de personal, en el campo de la psicología del trabajo, se utilizan múltiples escalas con fines evaluativos, las cuáles están formadas por test

construidos independientemente uno de otro, pero que son susceptibles de proporcionar información acerca de cuáles son las áreas de funcionamiento más eficientes de un individuo, a fin de expresar el "perfil" de éste el cual es muy útil en estos casos" (Morales, 1975)¹⁰

Existen baterías de aptitudes que pueden ser utilizadas en los diversos campos de la actividad humana con el fin de seleccionar, clasificar y evaluar a las personas para que ejecuten diversas tareas. No obstante, éstas baterías son de importación, lo cual pone en duda sus resultados y, por tanto, la injusticia que pudieran producir, pues en muchos casos no han sido siquiera adaptados a la situación mexicana que se trata de valorar. Sin embargo tenemos que aceptar traerlas y utilizar algunas de ellas, en vía de economía de tiempo, dinero y esfuerzo, pues fundamentalmente no difieren de las construidas en México, así pueden usarse, siempre y cuando sean estandarizadas y adaptadas a nuestro medio. Esto sólo podrá ocurrir cuando valoremos aspectos generales. Por lo contrario, lo mejor será construir instrumentos adecuados a nuestras necesidades culturales. Por ello, todo psicólogo que quiere ser eficiente profesionalmente, debe conocer la metodología, el orden y los requisitos necesarios para construir test más útiles para nuestro medio.

"En nuestra experiencia diaria encontramos que, a veces, es más conveniente utilizar lo elaborado por otros, pero teniendo en cuenta los cambios a que habrán de someterse los instrumentos, dadas las circunstancias, con el fin de ahorrar tiempo y trabajo y no venir a descubrir lo que otros ya han descubierto desde hace tiempo, pero que nos pueden ser de utilidad sabiendo que hacer con ellos. Por ejemplo, las baterías de aptitudes pueden no ser de absoluta utilidad para nosotros, sin embargo, si tomamos su

¹⁰ Morales, M. (1975) Ob. Cit. p. 130

estructura y sobre ella construimos ítemes apropiados a lo que en un momento dado se nos exige, habremos avanzado más rápidamente que aquellos que tuvieron que sentarse a pensar "cómo" podrían medir aquello que necesitaban" (Morales, 1975)¹¹.

¹¹ IDEM p. 134

CAPITULO III. TECNICA CLEAVER

3.1. La Técnica Cleaver

El objetivo central de la técnica Cleaver es la de obtener un perfil a través de las dimensiones básicas de predicción del comportamiento humano, que serán requeridas para ocupar satisfactoriamente un puesto en una organización

La técnica Cleaver consiste fundamentalmente en diferenciar el qué, cómo, y por qué una persona resulta mejor calificada para desempeñar una función, es decir, el qué: es el grado de éxito que puede tener, el cómo es la forma de realizarlo y el por qué: las razones que motivan a esa persona a actuar de esa manera.

La utilización de esta herramienta, nos permite disminuir el grado de error en la selección del personal, dado que arroja un perfil que nos permite predecir el comportamiento de una persona, bajo situaciones cotidianas, favorables y bajo presión.

Cleaver nos ayuda a conocer aquellos mecanismos que ayuden a una persona a llevar a cabo mejor su función basado en el hecho de ubicarlo en aquel puesto para el que es más apto.

En el presente capítulo se hace una descripción de la herramienta, dando a conocer en que consiste para los efectos de como aplicarla, calificarla e interpretarla. Así mismo, se describe como nace esta herramienta y por qué la utilización en esta investigación.

3.2. Descripción propia o Autodescripción.

La propia descripción es una lista autoadministrada de palabras descriptivas a escoger obligatoriamente, y consiste en veinticuatro tétradas de palabras descriptivas a continuación se presentará un ejemplo de la tétrada.

Las palabras descriptivas se agrupan en cuatro secciones.

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

	M	L
Persuasivo	X	
Gentil		X
Amable		
Original		

La forma experimental original tenía un formato de de veinticuatro tétradas

Las palabras descriptivas usadas por Marston (1928) y Marston y King (1931) fueron incorporadas a la propia descripción.

Las fuentes personales principales para las palabras restantes fueron: diccionarios, libros antiguos y libros parecidos el criterio a seguir con el modelo de Marston fué su veracidad a primera vista. Cada tétrada contiene un término que se supone esta relacionada con las cuatro dimensiones. Esta forma experimental fué aplicada a 115

personas en 1958 (67 hombres y 48 mujeres, de los cuáles 17 fueron estudiantes universitarios, 17 maestros, 17 supervisores, 16 profesionales, 13 empleados de oficina y 6 personas al azar).

Sobre la base de ésta aplicación, la frecuencia de palabras fué hecha, las palabras fueron vueltas a combinar de manera que cada tetrada tuviera una palabra relacionada con cada dimensión, luego se hizo un esfuerzo para combinar las palabras que tuvieran una misma fuerza de respuesta.

De 76 originales, 96 palabras fueron así desglosadas, 5 tetradas adicionales fueron hechas para llegar a las 24 originales. De las palabras usadas el 32% son iguales o de la misma raíz que la de Marston.

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

La tabla 1 nos da los coeficientes de confiabilidad al separar por Spearman-Brown

Tabla 1

	r	Sr
D	.9	0.01
I	.8	0.04
S	.8	0.02
C	.7	0.05

Estos números nos indican que la descripción propia tiene una validez interna cuando el método de separación es usado. La tabla 2 nos muestra las interrelaciones de las cuatro dimensiones, se puede observar que estas dimensiones son relativamente independientes. Tres de estas correlaciones se muestran significativas a 0.05 o más alto de éste nivel, pero en estos casos es comprensible que la cantidad de variantes es limitada.

Tabla 2

	Interrelaciones de las dimensiones			
	D	I	S	C
D		0.06	0.42 **	0.11
I	0.06		0.02	0.25*
S	0.42	0.02		0.34**
C	0.11	0.25	0.34	

* Significativo al nivel 0.05

** Significativo al nivel 0.01

Un análisis de artículos fue desarrollado por Davis (1949). Por este motivo un grupo al azar de 185 personas (130 mujeres y 55 hombres) fue escogido de una población de 1200. La distribución ocupacional fue la siguiente: 89 gerentes y supervisores, 35 técnicos, 26 empleados de oficina, 12 ingenieros, 12 vendedores, 6 empleados de mantenimiento y 5 al azar. Cada una de las 96 palabras, fueron correlacionadas con la calificación total para cada una de las cuatro dimensiones, tanto para M como para I., esto

significa 8 correlaciones para cada palabra. El criterio utilizado al calificar fué el que en una dimensión dada dentro de una tétrada, la palabra que tuviera mas alta correlación con una dimensión, sería la indicada. Este criterio fué aplicado independientemente para ambos M y L.

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

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

Tabla 3

Frecuencia de distribución de correlaciones de palabras incluidas en las maneras de calificar.

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

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

Tabla 4

Intercorrelación de las dimensiones usando la manera de corregir ya revisada.

	D	I	S	C
D		0.23	-0.35	-0.18
I	0.23		.32	-0.04
S	-0.35	0.32		0.23
C	-0.18	0.04	0.23	

La tabla 5 nos muestra que de las maneras de calificar ambas son esencialmente iguales para los 100 individuos

Tabla 5

Correlación entre la manera original de corregir y la manera de corregir ya revisada.

	D	I	S	C
r	0.99	0.96	0.87	0.96

Investigación de dimensiones en estudios posteriores. En investigaciones sobre la descripción propia de estudio de campo actualizados, nos indican que las relaciones mostradas en la tabla 4 se han mantenido constantemente en términos de dirección, pero con cierto aumento en la magnitud de la relación de ambas D e I a S

Estas relaciones fluctúa de una correlación negativa de -0.30 a -0.80 con una relación media de D con S de -0.58 y para I con S de -0.41 . Esto aumenta la pregunta acerca de la independencia de S como un factor adverso de D e I con respecto a ciertos subgrupos.

3.2.1 Normas

Las normas para la descripción propia se derivan de las formas de calificación revisadas sobre una muestra de 1000 individuos (752 hombres y 248 mujeres). La distribución ocupacional fué de 432 gerentes y supervisores, 183 vendedores, 55 ingenieros, 43 estudiantes universitarios, 35 de personal técnico, 18 operadores de máquinas y 58 al azar. Cada descripción propia de cada sujeto fué anotada para respuestas de la columna M en cada dimensión, que viene siendo la suma algebraica de M y L. Normas separadas se establecieron para las puntuaciones de M, L y T en la población de los 1000 sujetos.

Percentiles equivalentes en porcentajes fueron calculados para cada puntuación bruta (J.P. Cleaver Co., 1959) y una tabla hecha para convertir las puntuaciones brutas en puntuaciones porcentuales.

3.2.2. Confiabilidad.

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

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

La tabla 6 nos muestra los resultados de éste análisis.

Tabla 6

Coefficientes de división media de confiabilidad para las dimensiones.

	r	Sr
D	0.86	0.03
I	0.89	0.02
S	0.80	0.04
C	0.81	0.04

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

Tabla 7

	r	Sr
D	0.84	0.04
I	0.79	0.06
S	0.77	0.06
C	0.87	0.01

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

Interpretaciones de las puntuaciones

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

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

3.2.3. Estudios de Validez

La validez es un instrumento como el de la descripción propia, contienen un cierto número de problemas metodológicos. Su función principal es describir un patrón de comportamiento típico de un individuo.

Los estudios se agupan en cuatro clasificaciones:

- a) Estudios de predicción de criterio.
- b) Estudios de selección diferencial
- c) Estudios de ocupación diferencial
- d) Estudios de construcción de validez

3.2.4. Estudios de predicción de criterio.

Estos se resumen en la tabla 8.

Tabla 8.

Estudios de predicción de criterio.

Estudio Naturaleza de grupo N Criterio Correlación Significado

A	Agentes seguro vida	154	Producción supervisor	0.19	(D)	0.05
				0.19	(S)	0.05
B	Gerentes de quejas	37	Tasa supervisor	0.34	(I)	0.05
				0.38	(C)	0.05
C	Ingenieros	70	Tasa supervisor	0.24	(I)	0.05
				0.27	(C)	0.05
D	Gerentes Mercadotecnia	116	Tasa supervisor	0.16	(alta)	no hay

Es importante mencionar que en estos estudios existen otras variables (datos biográficos, habilidad y factores de experiencia, personalidad y exámenes de valores), que se relacionan con el criterio referente

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

3.2.5. Estudios de selección diferencial

Estos estudios son esencialmente estudios de validez en los cuales la actuación se relaciona a un modelo predeterminado o a un patrón de puntuaciones de prueba, en los cuales en base "a priori" deberán ser indicativos de triunfo siendo otras cosas como habilidad, experiencia, etc., iguales. La tabla 9 presenta los resultados de ambos estudios.

Tabla 9

Estudios de selección diferencial

Estudio	Naturaleza de grupo	N	Chi-cuadrada	Correlación
E	Agentes de seguro	80	20.23	.73 **
F	Agentes de seguro	53	.5 27	.49 **

* Significativo al nivel .05

** Significativo al nivel .01

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

3.2.6. Estudios de diferenciación ocupacional.

La pregunta relacionada con el estudio de selección diferencial es distinguir grupos ocupacionales por patrones típicos. Alguna de la literatura reciente acerca del desarrollo del profesional y la satisfacción del profesional, ha sugerido la relación entre variables de personalidad-comportamiento ocupacional. Para el análisis de patrones de la descripción propia que corroboran esta postura Mahan y Wicas (1964) describieron un patrón para consejos escolares el cual demostró un alto grado de uniformidad entre los individuos. Y como dato extra de la descripción propia se hicieron patrones de confianza a los patrones oficiales en un banco metropolitano que mostraron variación con respecto a los patrones de oficiales en la selección de análisis de inversión de la misma institución.

Datos estadísticos se pueden conseguir para un estudio de ingenieros y gerentes de ventas como se muestra en la tabla 10

Tabla 10.
Análisis de chi-cuadrada en ventas y patrones de ingeniería.

	Gerente Ventas	Ingenieros	Total
Positivo, correlación acentuada con patrones ideales de ventas	27	5	32
Negativo, correlación no significativa con patrones ideales de ventas	5	27	32

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

3.2.7. Estudios de elaboración de validez

Quizás la pregunta más fundamental que nos debemos hacer es de que exista la evidencia que apoye la suposición de que las puntuaciones de la descripción propia y de que estas están relacionadas con el comportamiento que pretenden describir y predecir. Y es aquí donde los hallazgos más importantes han tenido lugar. La tabla 11 trata de resumirlos.

Tabla 11.

Construcción de validez a partir de las dimensiones de la descripción propia.

Parte A	Parte B
Correlación con los factores Guilford-Zimmerman Dominancia: Actividad en general ** Masculinidad * ----- Restricciones **	Correlación con la fase de actuación. Calificaciones técnicas * Planeación* Juicio * Creatividad * Conocimientos de compañía ** Ambición **
Incitación: Ascendencia Social * Sociabilidad ** Masculinidad ** ----- Restricciones * Reflexión **	Dirección * Relaciones administración * Ambición *
Sumisión: Restricciones * Estabilidad emocional* Objetividad * Cooperación ** ----- Actividad en general ** Reflexión *	Calidad del trabajo * Juicio* Creatividad * Interés *
Consentimiento: Restricciones * Reflexión ** ----- Sociabilidad * Estabilidad emocional * Masculinidad *	Ambición *

* Significativo al nivel 0.05

** Significativo al nivel 0.01

La elaboración de la información de validez está directamente relacionada con el raciocinio teórico del instrumento y los principios de interpretación (J. P. Cleaver Co.,

1959). Y parece ser que éstos datos nos muestran considerable evidencia de que los comportamientos teóricamente están asociados con cada dimensión, son vistas las tasas de actuación por medio de pruebas y observadores externos.

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

3.2.8. Resumen de datos de validez

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

Las cuatro dimensiones del instrumento tienen correlación con otras medidas aceptadas y con las tasas de comportamiento que apoyen directamente su concepto de

validez. A parte hay suficientes razones para creer que las dimensiones medidas son altamente relevantes sobre los tipos de comportamiento a planes educacionales gubernamentales e industriales comerciales. Pero se debe hacer hincapie de que la descripción propia se enfrenta con los mismos problemas que han afectado a todos los estudios de predicción, en donde el "criterio" es supuestamente absoluto y las medidas se correlacionan con éste absoluto.

3.3. Enfoques y alcances

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

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

- Comprender la conducta
- Selección de personal
- Promoción
- Organización de empresas
- Capacitación y desarrollo

- Evaluación de personal
- Motivación del personal
- Comunicación
- Planeación
- Planeación de carrera
- Análisis de puestos.

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

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

3.4. Limitaciones del instrumento.

Como instrumento del propio reporte, la descripción propia se abre a una disertación consciente. Ciertas precauciones fueron tomadas para controlar el deseo social mediante el proceso de colocar palabras altamente deseables en la cuatro dimensiones de la misma tétrada y así a todo lo largo de la escala de deseo, y siendo cuantificado éste,

mediante el proceso de escoger la palabra a determinada frecuencia en la primera administración de la prueba. Siguiendo los lineamientos de Edwards (1957), se dice que la técnica de escoger obligatoriamente ha sido usada en la descripción propia, con el propósito de controlar el deseo social y limitar la contaminación que pudieran tener las cuatro dimensiones. En resumen, el uso de una lista para chequear adjetivos evita el problema de "lugar de respuesta" o "estilo de respuesta" que surge con el uso de inventarios de respuesta alternativa (sí o no, falso o verdadero).

3.5. La técnica Cleaver y su fundamento teórico: Técnica para definir los trece factores críticos del puesto

Cleaver encontró que hay trece factores críticos de puestos que determinan la evolución de una persona, básicamente en la selección de personal y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto. Estos se resumen en la tabla 12.

Tabla 12.

Factores críticos del puesto

FACTOR	CARACTERÍSTICAS
Madurez	Se relaciona con el nivel de madurez que se requiere para tener éxito en el puesto. La edad se relaciona con el buen criterio, sentido del humor y esta es señal de madurez.
Salud	Es la capacidad física para viajar, para soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de energía de una persona para

	el trabajo y la capacidad de pensar adecuadamente cuando hay presión (salud mental)
Situación personal	Se refiere a su estado civil, el cual es un indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere (que tenga una familia que le deje viajar, que no tenga presiones para soportar las condiciones de su ambiente, etc.)
Educación	Se necesita definir el nivel de educación y buscar el mínimo sin pedir más de esto (determinar si requiere de que esté capacitado en forma continua, que títulos debe obtener de que universidad proviene, etc.) Es concretar el índice del nivel esperado.
Experiencia	Se refiere a cuánta experiencia y de que tipo se requiere específicamente, ya que por ejemplo una persona muy experta puede caer en descuidar los detalles
Inteligencia	Es conocer el tipo de historial que se requiere tanto en cantidad y calidad. Se refiere a conocer cuál es la norma de inteligencia para el puesto. ¿Cuál es el estilo de inteligencia requerido?
Valores personales	Es el valor con el que una persona se identifica con el puesto. ¿Qué valor es necesario para el puesto?
Conducta	¿Cómo actúa? ¿Qué tipo de conducta es necesaria para el puesto? (por ejemplo, manejo de personal, confianza en sí mismo, trabajo en equipo, etc.)
Automotivación	Se refiere a conocer las causas que lo conducen a hacer el esfuerzo requerido y más, para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa, o a la relación con un alto desempeño a condiciones favorables físicas y emocionales.
Integridad	Se refiere a la honestidad que es una habilidad de vivir con decisiones, decisión de hacer lo que se piensa que es

	correcto. Es la capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo
Relaciones	Es la habilidad de tener relaciones que contribuyan al éxito de la empresa. ¿Qué tan importante es a quién conoce?
Imagen	Se refiere a proyectar una imagen de la empresa (habilidad del uso de la palabra, voz, forma de vestirse y de presentarse ante otros). Significa la impresión que debe causar una persona en un puesto
Otros	Cada puesto tiene responsabilidades concretas, por ejemplo, el manejo financiero que se relaciona con la importancia de tomar decisiones de dinero, la capacidad de manejarlo, conciencia de los costos, etc

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

Esta herramienta como mencionamos es útil para la selección de personal de nuevo ingreso o bien para la evaluación de desempeño.

3.5.1. Fundamento Teórico.

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

- * Inteligencia (Que es el indicador del qué)
- * Comportamiento (Que es el indicador del cómo)
- * Valores (Que es el indicador del por qué)

Respecto al factor inteligencia se dice que éste tiene límites que determinan lo que podemos hacer. Cleaver para explicar la inteligencia se basa en la teoría de Weschler, que establece tres estilos que se relaciona con las habilidades que repercuten con el tiempo.

INTELIGENCIA

Estilo	Habilidad	Tiempo
Abstracto	Iniciativa para el cambio con conceptos, intuición y creatividad Uso del lenguaje	Su proyección es hacia el futuro.
Funcional	Trabajo con hechos tangibles, con transacciones	Es hacer que las cosas sucedan en presente.
Concreto	Trabajos de rutina	Se deben a la experiencia, o sea tendencia a hacer la misma cosa sin cambios, sin pensar en el pasado.

La teoría del comportamiento humano en que se fundamenta Cleaver, parte de lo siguiente: "La conducta es la respuesta al medio ambiente".

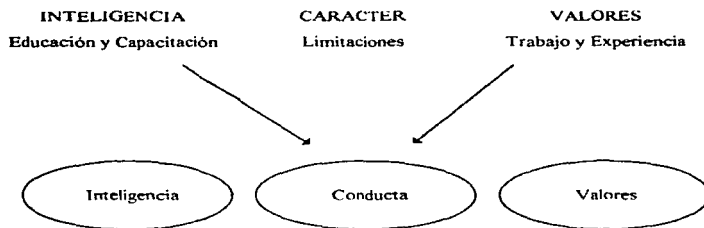
Cuando nacemos recibimos el impacto de los sucesos de la vida que causan el desarrollo de un sistema de valores buenos y malos, cuando se comienza a hablar se construye en los seres humanos la fuente de la actitud.

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

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

La interrelación de estos tres factores debe considerarse de la siguiente manera.

MEDIDORES DEL COMPORTAMIENTO.



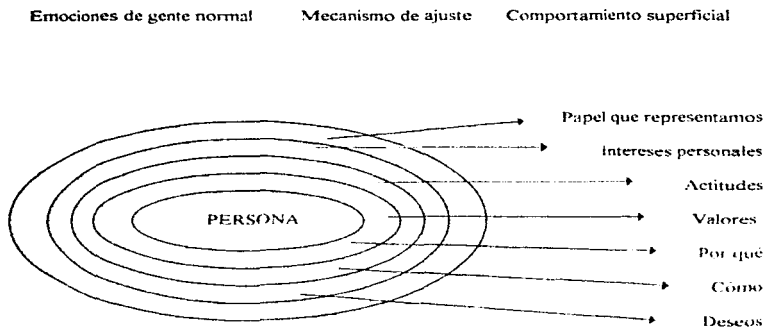
QUE

El cerebro es el mecanismo de control para el comportamiento.

COMO

El sistema de valoración es el condicionador del comportamiento.

MODELO BASADO EN CIENCIA MAS ARTE



FREUD. ESTUDIO CLINICO DE LA CONDUCTA

LOS HABITOS MODIFICAN LOS VALORES

Cleaver busca los mecanismos o medios que ayuden a una persona a desarrollar mejor su puesto

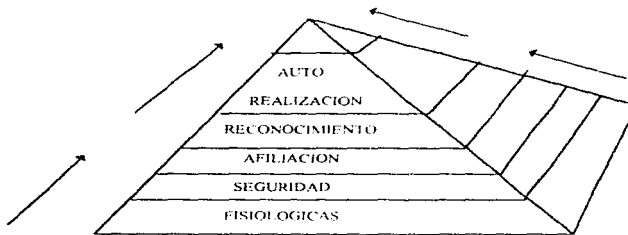
Para explicar los valores, Cleaver se fundamenta en la teoría de Spranger, que dice que existen seis tipos de valores en cualquier cultura y corresponden al hombre universal:

Valor Teórico	Busca conocer la verdad, por que las cosas son como son, caracteriza al mundo científico.
Valor Economico	Busca la riqueza, el dinero

Valor Estético	Busca la belleza.
Valor Social	Preocupación por el bien humano
Valor Político	Busca poder, por el control de los demás
Valor Religioso o Regulatorio	Busca el orden del universo.

Ligado a esto, se tiene la teoría de Maslow que dice que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando está satisfecha uno surge en forma piramidal.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



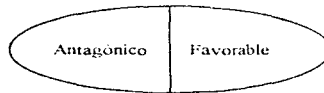
Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento es la integración que una persona hace entre sus necesidades y sus valores.

Los indicativos de la conducta son:

- * Estilo de pensar

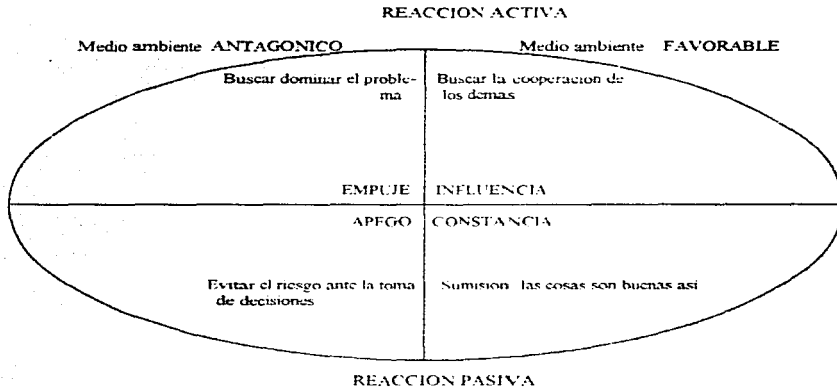
- Valores
- Manera de actuar
- Necesidades

Cleaver para preferir el entorno del ambiente, se basa en las investigaciones de William Marston que dijo "Para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente". Marston estudió a las personas normales y Cleaver utilizó sus investigaciones para conocer como están más confortables y felices en sus puestos. Explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve al mundo desde dos extremos.



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

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



3.6. Factores Cleaver.

Las investigaciones realizadas por Marston acerca del estudio del ambiente son la base del sistema Cleaver, solamente que se modifican algunos conceptos sugeridos por Marston, por ejemplo

Marston llamo dominio a la energia de una persona para manejar las situaciones dentro de un ambiente antagonico y a su comportamiento de seguir adelante a pesar de los problemas, tomando riesgos necesarios por su parte Cleaver lo denominó empuje.

Las dimensiones de la conducta de Marston son utilizadas por Cleaver para definir los factores base en los puestos, y éstos son.

D	I	S	C
Empuje	Influencia	Constancia	Apego
Poder	Contacto	Estabilidad	Cumplimiento
Dominio		Varecaad	Políticas
			Normas

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

Factor Dominio: D

Características sobresalientes

Ama situaciones de reto. Se le puede considerar a veces descuidado. Siempre listo para competir. Cuando se encuentra bajo riesgo, hace relucir lo mejor de él. Tiene respeto para aquellos que ganan en situaciones adversas. Actua mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. Tiene altas miras y quiere que su autridad sea aceptada. Si no se presenta

un reto, causa problemas. Siempre trabaja muchas horas hasta que llega al meollo del asunto.

Factor Influencia: I

Características sobresalientes

Fácil de conocer y persuasivo. usualmente es optimista ante una situación que considera buena. Se interesa principalmente en las personas, sus problemas y actividad. Desea ayudar a otros y promover sus proyectos. Naturalmente, la gente tiende a responderle.

Factor Constancia: S

Características sobresalientes

Usualmente es fácil de llevar y relajado. Es controlado y no demuestra signos exteriores de sus emociones. No es explosivo así que no denota nunca mal humor. Le gusta la intimidad con grupos pequeños en los que llega a sentirse a gusto. La paciencia al deliberar es una de sus más comunes características. Siempre un buen vecino

Factor Apego: C

Características sobresalientes

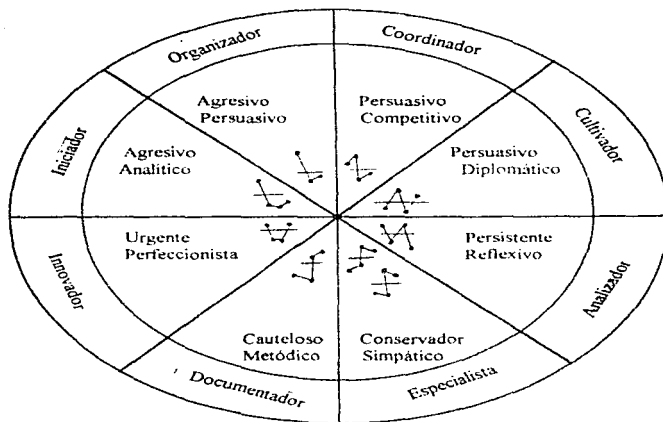
Usualmente es pacífico, se adapta fácilmente a situaciones con el propósito de evitar antagonismos. Es sensitivo y puede ser herido fácilmente por otros. Básicamente fiel y nada agresivo, tratando siempre de actuar lo mejor posible. Emprende todo lo que su habilidad le permite ¹²

¹² Vega, R. J. (1993) El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver. Tesis. UNAM

Cuadro de Descripción Genérica.

<u>BELICOSO</u>	<u>EXTROVERTIDO</u>	<u>LETARGICO</u>	<u>ESTRICTO</u>
Agresivo	Parlanchin	Flemático	Dependiente
Enérgico	Magnético	Tranquilo	Convencional
Emprendedor	Entusiasta	Pasivo	Ordenado
Afirmativo	Persuasivo	Paciente	Sistemático
Decisivo	Convincente	Posesivo	Exacto
	Optimista	Predecible	Diplomático
<u>RESPONSABLE</u>	<u>SOCIABLE</u>	<u>ESTABLE</u>	<u>MADURO</u>
Conservador	Literal	Activo	Independiente
Calculador	Escéptico	Alerta Móvil	Testarudo
Irresuelto	Lógico	Impaciente	Obstinado
Cautó	Desconfiado	Deseoso	Porfiado
Moderado	Incisivo	Impulsivo	Dogmático
Modesto	Pesimista	Impuesto	Arbitrario
Pacífico	Enigmático		Rígido
<u>AUTOSACRIFICIO</u>	<u>INTROVERTIDO</u>	<u>HISTERICO</u>	<u>REBELDE</u>

Estilos Personales



3.7. Administración e interpretación de resultados.

Es recomendable que para la aplicación del cuestionario de la propia descripción se tome en cuenta:

- Que el cuestionario se conteste en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de la empresa y nunca que la persona se lo lleve a su casa a llenar.
- Que se observe el comportamiento del que se esta evaluando, así como el tiempo que tarda en responder el cuestionario
- El tiempo promedio para contestar el cuestionario va entre 15 y 20 minutos. No se debe presionar a las personas acerca del límite del tiempo (la mayoría de las personas lo resuelven entre 12 y 15 minutos)
- Que las indicaciones acerca de los datos de identificación que deben llenar no se omitan.
- Pueden aplicarse los cuestionarios a personas con un nivel de preparatoria o similar y la experiencia indica que puede utilizarse también con secretarías.
- El retest debe ser cada año.
- En casos de selección de personal de nuevo ingreso, se puede aplicar Cleaver a los seis meses. Si se quiere conocer una adecuada percepción de la persona que ocupa el puesto, debe tener al menos seis meses de experiencia en el trabajo.

3.7.1. Forma de calificación.

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

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

1. Delante de la columna que califica a M se anotan los puntajes obtenidos de cada factor D, I, S y C.
2. Delante de la columna que califica a L se anotan los resultados obtenidos de cada factor D, I, S y C de modo que quede como sigue.

	D	I	S	C
M	16	4	0	2
L	0	0	13	6
TOTAL	16	4	-13	-4

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

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

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

Tenemos en D 16 I -4, por lo tanto tenemos 20

Tenemos en S -13 C -4, por lo tanto tenemos -17

$$20 + (-17) = 3$$

El resultado sería de +3, por lo tanto si está bien contestado el cuestionario.

Es decir, hay un rango para determinar la validez del cuestionario y es de: -3, -2, -1 0 +1, +2, +3

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

3.7.2. Puntos importantes para la interpretación.

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

- * No corresponden a la situación real
- * No es buena la riqueza de información
- * No entendió la prueba o las palabras
- * No hay información suficiente para interpretar

2. Cuando está aplanada en T vamos a interpretar:

- * M y L por separado

3. Cuando L está aplanada puede ser por:

- * Confusión por la forma de ser

- La persona está en etapa de cambio
4. Cuando M, L y T están aplanadas
 - Hay confusión o ambivalencia
 - Confusión de conceptos en las palabras
 - No sabe cuál elegir.
 5. Cuando M se encuentra aplanada
 - No sabe como quisiera o como debe de ser
 6. Cuando las escaleras están arriba del percentil 50 en M, L y T:
 - Indica angustia
 7. Cuando se encuentra abajo del percentil 50.
 - La persona se sintió presionada
 8. Se dice que T refleja con más exactitud las características del comportamiento de una persona (comportamiento diario)
 9. M es la medida más clara de cómo el sujeto quiere proyectarse y es la escalera más fácilmente que puede tener distorsión (motivación).
 10. La L es menos fácil de tener distorsión y ésta nos da la personalidad básica del individuo (comportamiento base).

3.7.3. Perfil del puesto.

Factor Humano (Human Factor)

Es la parte del instrumento Cleaver que nos da lo que el puesto requiere y nos dice cómo debería desempeñarse éste.

El formato deberá ser resuelto por el experto que domina la materia en el puesto. Por ejemplo, el supervisor, el analista y valorador de puestos, el departamento de organización, etc

3.7.4 Planeación.

1. Entrevista inicial con el área usuaria
2. Planteamiento de la necesidad
3. Conocimiento estructural
4. Conocimiento funcional
5. Tipos de puestos
6. Números de personas del puesto
7. Planeación de las etapas de aplicación:
 - Paralelas
 - Secuenciadas
 - Intersecuenciadas
8. Recursos Humanos y Materiales.
 - Del área de servicio y/o apoyo
 - Del área de usuario y/o consultoría
9. Aviso a personal involucrado:
 - Establecimiento del lugar
 - Fecha y hora

3.7.5. Aplicación.

1. Entrevista (Rapport)
2. Desarrollo:
 - Datos generales
 - Instrucciones
 - Llenado
3. Validación por técnica de jueces
 - Revisión y ajuste por factor
 - Presentación de conclusiones
4. Recolección de información

3.7.6. Calificación del Factor Humano

Paso 1.

Califique la forma de descripción del puesto (factor humano) utilizando la tarjeta de puntuación titulada Análisis de Puestos con factores humanos. Coloque la tarjeta sobre la forma y centre dicha tarjeta entre las columnas de las líneas verticales. Ajuste la tarjeta de tal manera que las tres flechas que aparecen al frente, queden alineadas con las tres flechas de la forma. Asegúrese que las flechas superiores horizontales queden bien alineadas.

Paso 2.

Sume los seis números que aparecen en seguida de las 6 Ds. Anote este total en seguida de la D bajo la columna R. Repita este procedimiento de puntuación para la I, la S y la C.

Paso 3.

Sume los cuatro números en la columna R. Anote el total en el cuadro que aparece abajo de la columna R.

Paso 4.

Divida el total entre 4 para determinar la A (Average= promedio). Si el residuo del promedio es:

.25 se redondea a .00 (al número inferior)

.50 se conserva como .50

.75 se redondea a 1.00 (al número superior)

Anote el promedio bajo la columna A en cada uno de los cuatro cuadros.

Paso 5

Determine la diferencia (D) entre cada puntuación R (D, I, S y C) y el promedio (A). Si R es mayor que A, el signo para D es un positivo. Si R es menor que A, el signo

para D es un negativo. Anote la puntuación D bajo la columna D para D, I, S y C. Conserve los signos positivos o negativos.

(Verificación: Las Ds. positivas deben ser iguales a las Ds. negativas excepto cuando el promedio haya sido redondeado. Cuando se ha redondeado el promedio, el resultado comunmente tiene una diferencia de uno).

Paso 6.

La siguiente tabla aparece al frente de la tarjeta de puntuación.

Determine D%

Quando el promedio es:	Multiplique D por:
12 hasta 13	8
13.5 hasta 15	7
15.5 hasta 17.5	6
18 hasta 18.5	5.5
19 hasta 21.5	5
22 hasta 23	4.5
23.5 hasta 26.5	4
27 hasta 28	3.5

Anote D % bajo la columna D% para D, I, S y C. Conserve el signo positivo o negativo.

Paso 7.

Verifique las puntuaciones en una gráfica siguiendo el orden D, I, S y C.

Para graficar las puntuaciones D% positivas se les agrega 50 y para graficar las puntuaciones D% negativas se restan 50.

Calificación

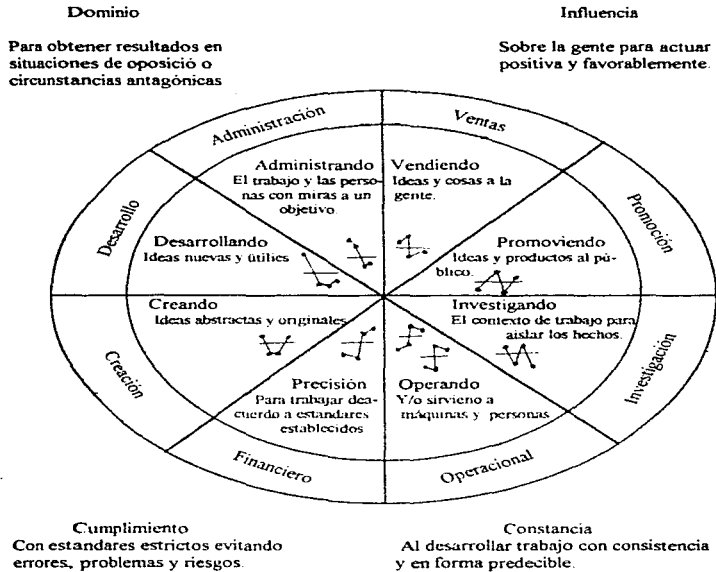
	Puntaje Crudo R	Promedio A	Desviación D (R- A)	D% (X-D)	Puntaje D% - 50 (Graficar)
D					
I					
S					
C					

Para Efectos de Interpretación

Factor Humano (F.H. o H.F.)

1. Entre 40 y 60 es un perfil aplanado.
2. Cuando H.F. esta aplanado.
 - * No se comprendió la prueba
 - * No hubo atención al contestarla
 - * No hay comprensión clara del puesto
 - * No está bien definido el puesto o es confuso
 - * La persona o el puesto están en periodo de cambio.

Tipos de puestos



CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE NORMAS

Las normas que se obtuvieron en esta investigación se derivan de los resultados de una muestra probabilísticamente aleatoria de 1000 aplicaciones de la técnica Cleaver (539 hombres y 461 mujeres, correspondientes al 100% de los empleados de las sucursales del área metropolitana) Dicha muestra se dividió en cuatro categorías según su puesto, las cuáles fueron 42 subdirectores, 347 gerentes, 327 subgerentes y 284 ejecutivos. Cabe mencionar que también se obtuvieron normas separadas para las puntuaciones de M, L y T de esta muestra

Es importante saber que cuando aplicamos un test lo hacemos con la finalidad de evaluar un resultado, mediante la comparación con unas normas. Todos los manuales de test contienen tablas con normas, a las que a veces se les denomina Escalas y Baremos. Conviene no olvidar nunca que las normas de los test no son ni universales ni permanentes. No son universales porque sólo hacen referencia a la población normativa de la cual proceden y no hay población alguna que tenga un valor absoluto y universal, por lo que no pueden usarse indiscriminadamente para cualquier otra ulterior aplicación. Las normas no son tampoco permanentes y periódicamente puede ser conveniente revisarlas, ya que las modificaciones culturales y las nuevas formas de vida y actitudes que se producen de generación en generación, pueden dar lugar a modificaciones en el tipo o calidad de respuesta de los sujetos, que exijan una nueva tipificación

Por ello, antes de utilizar las normas de un test, el psicólogo debe plantearse una serie de cuestiones. En primer lugar considerará si el grupo normativo del test es análogo al de los sujetos que tiene que examinar él. ¿Proceden los sujetos del mismo medio socio-económico o profesional o geográfico que aquellos a que hay que aplicar el test?. En caso de no suceder así, se procederá con cautela en la interpretación de los resultados de tales personas, ya que de no hacerlo así, podría llegar a conclusiones erróneas.

Otra cuestión a tener en cuenta es la de si el grupo normativo es verdaderamente una muestra representativa de aquella población es muy difícil obtener muestras verdaderamente representativas cuando se pretende que las normas valgan para una población muy amplia, por ejemplo para todo un país. Por esta razón son muchos los test que se tipifican simultáneamente en muestras de población que se pueden definir muy concretamente y, por lo tanto enunciarse con toda claridad en las tablas de normas. Por ejemplo un test de cálculo puede tipificarse simultáneamente, pero independientemente en grupos de estudiantes de primer año de profesorado mercantil de una determinada escuela, en licenciados en Ciencias Económicas, en sujetos que tengan unos determinados años de experiencia en la profesión de contables, en empleos administrativos en departamentos en donde se tiene que realizar como trabajo fundamental calculos aritméticos, etc. Otros test podemos tipificarlos en sujetos en función de su edad, grado escolar, profesión, sexo, región geográfica, zona urbana o rural, etc. Hablamos entonces, no de normas de población general, si no de normas en subgrupos que pueden ser incluso más útiles que las anteriores, puesto que permiten diferenciaciones más finas entre personas de análoga condición en ocasiones se construyen normas locales, como por ejemplo, la tipificación

que se puede hacer dentro de una determinada empresa o centro de enseñanza o en una ciudad o pueblo, y que se realiza con el objeto de tener unas normas para satisfacer exclusivamente las propias necesidades.

Es también conveniente tener en cuenta el número de sujetos sobre el que se halla realizado la normalización. En general, cuando la muestra es muy numerosa, es fácil que el número impresione y automáticamente se piense que la normalización, solo por éste hecho, es altamente satisfactoria. En principio hay que decir que no existe ningún número fijo de casos a partir del cuál podamos considerar que una muestra es grande o pequeña y tampoco cual es el número de sujetos que son necesarios para normalizar un test, puesto que existen múltiples circunstancias que pueden hacer variar tal criterio. Es cierto que es preferible que las muestras sean amplias, puesto que si se trabaja con pocos sujetos, la inclusión incidental en la muestra de unos pocos casos más, demasiado buenos o demasiado malos, en el rasgo que estamos explorando, puede producir distorsiones importantes a las normas. En cambio, en muestras grandes, tales influencias quedan compensadas por existir numerosos casos, pero esto no quiere decir, que unas normas sean más fiables tan solo por el mero hecho de haberse construido sobre una muestra muy numerosa de sujetos; más importante que el número es que la muestra sea verdaderamente representativa.

Muestra normativa. Cualquier norma, sea cual fuere el modo en que se expresa se halla limitada a la población normativa determinada de la cuál se ha derivado. El usuario de test no debe nunca perder de vista la manera en que se han establecido las normas.

Al escoger una muestra se suele hacer un esfuerzo por obtener una sección transversal representativa de la población a la que se destina el test.

En la terminología estadística se establece una distinción entre muestra y población. La primera se refiere al grupo de individuos a los que realmente se aplicó el test. La última designa el grupo mayor, pero constituido de forma semejante del que se obtuvo la muestra. Si por ejemplo deseamos establecer una norma de ejecución para niños de 10 años de las escuelas públicas urbanas, debemos someter el test a una muestra cuidadosamente escogida de 500 niños de 10 años que asistan a las escuelas públicas de varias ciudades americanas. La muestra se comprobará en relación con la distribución geográfica, el nivel socioeconómico, la composición étnica y otras características, destacadas, para asegurarse de que es realmente representativa de la población deseada.

Deben investigarse cuidadosamente los factores selectivos más sutiles que pudieran hacer que la muestra no fuera representativa. Ejemplos de algunos de estos factores selectivos los constituyen las muestras institucionales. Como tales muestras suelen ser grandes, y se dispone de ellas fácilmente para la aplicación de test, ofrecen un atractivo campo para la acumulación de datos normativos. Sin embargo, deben analizarse con todo cuidado sus limitaciones particulares, así por ejemplo la aplicación de test en la escuela arrojará una creciente selección de casos superiores en los grados sucesivos debido al abandono progresivo de los alumnos menos capaces. Esta eliminación no afecta de igual modo, a los diferentes subgrupos, así por ejemplo, la proporción de eliminación selectiva en la escuela es mayor para los niños que para las niñas y mayor en los niveles socioeconómicos inferiores que en los superiores.

La necesidad de definir la población específica a la que se aplican las normas, se halla estrechamente relacionada con el problema de la representación adecuada de la muestra. Es obvio que un modo de confirmar si una muestra es representativa consiste en restringir la población, de modo que encaje en los datos específicos de la muestra disponible. Si definimos la población diciendo por ejemplo que en ella sólo se incluyen los escolares de 14 años y no todos los muchachos de 14 años, entonces será representativa una muestra escolar. Idealmente debe definirse con anterioridad la población deseada en función de los objetivos del test

En la práctica son muy pocos los test que están tipificados en poblaciones tan amplias como generalmente se supone. Ningún test puede darnos normas para la especie humana, y es dudoso que algunos test proporcionen verdaderamente normas adecuadas para poblaciones tan ampliamente definidas como hombres adultos americanos, niños americanos de 10 años y especificaciones semejantes. En consecuencia, las muestras obtenidas por los diferentes creadores de test tienden a menudo a no ser representativas de sus supuestas poblaciones y a reflejar desviaciones de distintos tipos. Un modo de estar seguros de que una muestra es representativa, consiste en elegir al azar a los sujetos de la población normativa

Normas nacionales de referencia Una solución a la falta de comparabilidad entre las normas consiste en emplear un test de referencia con el que obtendremos tablas de equivalencia para las puntuaciones obtenidas con test distintos. Sin embargo resulta posible elaborar tablas que indiquen la puntuación del test A que es equivalente a cada puntuación del test B. Esto puede realizarse por el método de los equiperceniles, en el

cuál las puntuaciones se consideran equivalentes cuando tienen percentiles iguales en un grupo dado. Así por ejemplo, si el percentil 80 en el mismo grupo corresponde a un CI de 115 en el test A y a un CI de 120 en el test B, entonces se considera que un CI de 115 en el test A es equivalente a uno de 120 en el test B

Normas específicas. Otro procedimiento, probablemente más realista, para solucionar la falta de equivalencia entre las normas existentes, consiste en tipificar el test sobre una población definida más concretamente y elegida para que se adapte a los propósitos específicos de cada test. Las limitaciones de esta población deben, enunciarse claramente en las normas informativas. De este modo se podría advertir que las normas se aplican a empleados administrativos de grandes organizaciones comerciales, o a estudiantes de primer año de ingeniería

Para muchos fines sin embargo, son deseables normas altamente específicas. Así, incluso cuando se dispone de normas representativas para poblaciones ampliamente definidas, a menudo resulta útil tener normas de subgrupos, siempre que tales subgrupos arrojen puntuaciones netamente distintas en un test determinado. Pueden formarse los subgrupos con respecto a la edad, etc

Normas locales. Estas a menudo se desarrollan por los mismos usuarios de test, dentro de un marco particular. Los grupos que se emplean en la deducción de tales normas se definen aún más estrictamente que los subgrupos antes considerados. Así un empresario puede acumular normas sobre los aspirantes a un tipo determinado de empleo dentro de una empresa, o una oficina de ingreso en centros de enseñanza superior puede crear normas sobre su propia población de estudiantes

Estas normas locales son más apropiadas que las amplias normas de tipo nacional para muchos fines, tales como la predicción del rendimiento subsiguiente en el empleo o en los estudios superiores.

Observaciones con respecto a las normas. Se debe tener en cuenta para la elaboración y empleo de las normas que éstas son interpretables de modo significativo sólo con respecto a cierto grupo de referencia definible, por ejemplo, una muestra de todos los adultos de un país o una muestra de los niños de cuarto grado en las escuelas de una ciudad determinada. Este grupo de referencia que se elige, depende del tipo de decisiones que se están considerando. Así, se requerirán grupos de referencia distintos para seleccionar estudiantes universitarios que para seleccionar a estudiantes de doctorado. Las normas son más útiles en las tareas de aplicación de los test que en la investigación básica.

El único modo significativo de interpretar un puntaje estándar es referirlo a una tabla de porcentajes basada en la distribución normal. Puesto que los percentiles lo hacen en forma directa, tiene más sentido emplearlos que utilizar el camino más largo de operar con puntajes estándar.

NORMALIZACION

La posición relativa de un puntaje estándar en una distribución de puntajes no normalizada depende enteramente de la forma de la distribución, y mientras más se aproxima ésta a una distribución normal, más concisamente puede interpretarse un puntaje estándar en la distribución. Los inconvenientes de los puntajes originales o de sus

transformaciones lineales pueden evitarse cambiando la forma de la distribución, de manera tal que se obtenga una distribución normal de los puntajes, es decir, mediante una normalización. Esto se hace casi siempre junto con una transformación lineal.

En una distribución normalizada cada puntaje tiene un significado estadístico conciso; el porcentaje de individuos que se hallan arriba y abajo de cada puntaje se conoce exactamente en una escala que tiene una media y una unidad de medidas conocidas. Esto es importante, por ejemplo, cuando los resultados del test se presentan para usarse en situaciones de selección y consejo. Aquí se da importancia no a la comparación entre diferencias a distintos niveles de puntajes, si no a la posición relativa de un individuo en una distribución cuyas propiedades son conocidas.

La normalización puede necesitarse también para otros fines. Cuando deseamos usar diferencias, inter o intraindividuales, necesitamos los valores de los individuos en las variables en cuestión como puntajes en una escala de intervalo. Por regla obtenemos distribuciones fuertemente colgadas positivamente, aunque tengamos buenas razones para suponer una distribución normal de los puntajes sobre un continuo hipotético. En tales casos podemos normalizar la distribución asimétrica de los puntajes obtenidos, es decir, modificar la forma de la distribución para obtener una distribución normal de los puntajes.

La mayoría de los test se usan para varios propósitos y diferentes grupos de individuos. Si los resultados de un test se usan para hacer comparaciones con varios grupos, necesitamos normas para cada uno de estos grupos, a menos que se halla mostrado empíricamente que los diferentes grupos tienen la misma media y la misma desviación en los resultados del test.

Desarrollo de la investigación para la obtención de normas:

Se obtuvieron las aplicaciones de la técnica Cleaver, las cuales debido a su cantidad fueron calificadas por medio de un sistema computarizado

De la población total se tomo un muestra de 200 aplicaciones para realizar las comparaciones entre los percentiles establecidos por Cleaver y los obtenidos en la investigación, desarrollandose como a continuación se explicará.

Situación cotidiana

	D	I	S	C
Percentiles establecidos	80	16	40	90
Percentiles obtenidos	56	19	61	96

Situación de motivación

	D	I	S	C
Percentiles establecidos	75	25	60	93
Percentiles obtenidos	47	28	59	96

Situación bajo presión

	D	I	S	C
Percentiles establecidos	90	18	40	84
Percentiles obtenidos	73	12	58	80

Las comparaciones anteriormente ejemplificadas, se realizaron de la misma forma para cada una de las 200 aplicaciones.

Corno podemos observar, en todas las situaciones existen diferencias percentilares

4.1. METODOLOGIA

4.1.1. Planteamiento del Problema

Son aplicables las normas estadounidenses de la Técnica Cleaver en la población mexicana

4.1.2. Objetivo

- 1) Determinar si las normas estadounidenses son aplicables a la población mexicana**
- 2) Normalizar la técnica Cleaver en una empresa de servicios bancarios.**

4.1.3. Hipótesis

Hipótesis alterna:

Hay diferencias estadísticamente significativas en la utilización de las normas originales y las normas obtenidas

Hipótesis nula:

No hay diferencias estadísticamente significativas en la utilización de las normas originales y las normas obtenidas.

4.1.4. Variables

Variable Independiente: Las características individuales de cada persona

Variable dependiente: Los resultados obtenidos a través de la técnica Cleaver

4.1.5. Población

Los sujetos que conforman la población serán empleados de mandos medios de una empresa de servicios bancarios del área metropolitana

4.1.6. Muestra

Se utilizará una muestra probabilística aleatoria, de 1000 empleados, (correspondientes al 100% de los empleados de las sucursales del área metropolitana) de una empresa de servicios, en donde cada miembro de la empresa tendrá una igual oportunidad de ser seleccionado

Se dividirán en 4 categorías según su puesto, las cuáles serán: Subdirector (42 aplicaciones), gerentes (347 aplicaciones), subgerentes (327 aplicaciones) y ejecutivos (284 aplicaciones).

4.1.7. Tipo de Estudio

Es una investigación

a) De campo ya que se trata de un estudio no experimental que tiene como finalidad descubrir las relaciones e interacciones de la aplicación de la técnica Cleaver en el ambiente natural del sujeto.

b) Descriptivo ya que se va a describir el comportamiento de los sujetos a través de la técnica Cleaver

4.1.8. Diseño

Se trata de un diseño Cuasiexperimental, ya que maneja una variable y el post-test.

4.1.9. Escenario

Se utilizó una sala bien iluminada con capacidad para cincuenta personas, cómodamente distribuidas

4.1.10. Material

Se utilizó como instrumento la técnica Cleaver que nos proporciona predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general, la cuál consta de cuatro escalas.

4.1.11. Tratamiento Estadístico

- a) Para la obtención de las normas se van a obtener los percentiles de cada una de las escalas.
- b) Para confirmar si existían diferencias significativas entre los percentiles establecidos por Cleaver y los percentiles obtenidos en la investigación, se utilizó la prueba de rasgos de signos de Wilcoxon .

CAPITULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1. Resultados y Análisis de Resultados

Los resultados de la investigación, se obtuvieron mediante el programa SPSS utilizando el subprograma de análisis de frecuencias para la obtención de los nuevos percentiles, posteriormente, mediante el subprograma de pruebas no paramétricas, se utilizó la Prueba de Rangos de Signos de Wilcoxon (Z), para muestras correlacionadas, con el propósito de comparar las normas ya establecidas en la Técnica Cleaver y las obtenidas. Se eligió la prueba de Wilcoxon, debido a que es la más adecuada para el análisis de los datos de una escala ordinal

Cabe mencionar, que la distribución que se hizo de los nuevos percentiles, fue siguiendo el mismo formato de los percentiles ya establecidos, con el fin de evitar confusiones creando otro formato

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación.

A continuación se presentan las tablas 13,14,15 las cuales contienen las normas (nuevos percentiles) para cada una de las situaciones que examina la técnica Cleaver (situación cotidiana T, situación de motivación M y situación bajo presión L.)

Tabla 13. Nuevos Percentiles T (situación cotidiana)

99.	15	5	7	5
	14		5	7
95.	13	4	4	3
	12	3	3	
90.			2	2
	11	2		
85.			1	
	10			1
80.		1	0	
75.	9			
70.			-1	0
65.	8	0		
60.			-2	
				-1
55.	7	-1		
50.			-3	
45.	6			-2
		-2		
40.			-4	
35.	5			-3
30.		.3		
		.6		
25.				
	3			4
20.		-1	-6	
15.	2			
		.5		.5
10.	0		-7	
				.6
5.		.6		
				.7
1.				.8

Tabla 15. Nuevos Percentiles L (Situación bajo Presión)

99-	0-	0-	2-	1-
		1-	3-	2-
95-	1-		4-	
		2-		3-
90-			5-	
85-				4-
80-	2-	3-	6-	
75-				
70-			7-	
65-		4-		
60-			5-	
55-				6-
50-	3-	5-		
45-				
40-				7-
35-	4-	6-	9-	
30-				
25-		7-	10-	8-
20-	5-			
15-		8-	11-	9-
10-	6-			
5-	7-	9-	12-	10-
1-	8-	10-		
	D	I	S	C

Tabla 16.

Comparaciones entre percentiles ya establecidos y los percentiles obtenidos en ésta investigación, por medio de la prueba de Wilcoxon.

FACTOR	MEDIA	VALOR Z	PROBABILIDAD
N.P. Dominio T	LT 12.11	-11.9641	.0000 *
P. Dominio T	GT 108.74		
N.P. Influencia T	LT 118.09	-9.2062	.0000 *
P. Influencia T	GT 49.12		
N.P. Constancia T	LT 114.84	-9.0354	.0000 *
P. Constancia T	GT 55.10		
N.P. Apego T	LT 72.38	-5.1246	.0000 *
P. Apego T	GT 116.45		
N.P. Dominio M	LT 9.40	-11.8592	.0000 *
P. Dominio M	GT 97.33		
N.P. Influencia M	LT 90.01	-11.0578	.0000 *
P. Influencia M	GT 23.00		
N.P. Constancia M	LT 125.56	-1.5793	.1143
P. Constancia M	GT 57.78		
N.P. Apego M	LT 82.40	-7.6085	.0000 *
P. Apego M	GT 104.53		
N.P. Dominio L	LT 26.50	-12.0126	.0000 *
P. Dominio L	GT 97.37		
N.P. Influencia L	LT 54.40	-10.3426	.0000 *
P. Influencia L	GT 92.20		
N.P. Constancia L	LT 104.84	-11.7416	.0000 *
P. Constancia L	GT 30.69		
N.P. Apego L	LT 23.36	-11.9161	.0000 *
P. Apego L	GT 104.48		

- *= Valores estadísticamente significativos que indican diferencias entre los percentiles.
- ** N.P.= Percentiles obtenidos P.= Percentiles establecidos
- L.= Situación bajo presión M= Situación de motivación T= Situación cotidiana
- LT= Menor que GT= Mayor que

Como se muestra en la tabla 16, se presentaron diferencias estadísticamente significativas al comparar los nuevos percentiles con los percentiles ya establecidos en los

factores Dominio, Influencia, Constancia y Apego en la situación cotidiana (T); Dominio, Influencia y Apego en la situación de Motivación (M); así como en Dominio, Influencia, Constancia y Apego en la situación bajo presión (L); excepto en el factor Constancia M, donde no fueron encontradas dichas diferencias.

Justificando de esta manera la creación de nuevas normas, debido a que los percentiles establecidos fueron creados en una población con características individuales diferentes a las de nuestra población.

Con base a los resultados presentados en la tabla 13, donde se comparó los percentiles ya establecidos por la técnica Cleaver y los percentiles obtenidos en esta investigación se ve que existen diferencias estadísticamente significativas en la utilización de las normas originales y las obtenidas, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Las diferencias obtenidas pueden ser el resultado de una cultura, idiosincracia, religión, escolaridad, etc., diferente a la nuestra.

5.2. Conclusiones

La técnica Cleaver, no es una herramienta que pueda ser usada deliberadamente en la población mexicana, ya que no cuenta con normas adaptadas para esta población. Cabe mencionar que si se usan las normas ya establecidas, cometeríamos un error de interpretación.

A pesar, de que los resultados indican que las normas no son las más adecuadas y debido que esta técnica ha tenido gran demanda y utilización; se proporcionan nuevas normas para su mejor utilidad

Una limitación del presente estudio, es que las normas fueron obtenidas en una empresa de servicios bancarios del área metropolitana, lo cual las hace válidas exclusivamente para este tipo de ramo.

Por último, se sugiere que es necesario antes de poder utilizar los resultados de esta investigación que se obtenga un estandarización completa, no solo en el Distrito Federal, ni en poblaciones específicas; si no una estandarización a nivel nacional. Es decir, obtener la validez, confiabilidad, análisis de los reactivos, etc. datos obtenidos, ya que estos solamente son válidos para población bancaria

Cualquier otra persona que utilice estos resultados debe hacerlo con precaución.

Glosario de Términos

Apego Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos

Batería psicológica Es un conjunto de pruebas mediante las cuáles se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades

Centros de evaluación Es una técnica donde se provocan una serie de patrones conductuales bajo condiciones similares a las del trabajo para desarrollar por los candidatos o participantes con la finalidad de ser evaluados por los observadores previamente entrenados, quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a el o los participantes más adecuados para ocupar el puesto

Comportamiento (Conducta) son respuestas a los estímulos de un individuo

Confiabilidad En psicometría, se dice que una prueba o test en la que se puede confiar, es aquella que ha sido sometida a los debidos controles.

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

Dimensiones Es una cantidad definida que puede medirse en cualquiera de las direcciones en las que se extiende.

Empuje Es la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

Estandarización de pruebas Es el establecimiento de un procedimiento fijo o estandar para presentar y puntuar pruebas, así como establecimiento de edad, grado, raza, sexo u otras normas adecuadas

Evaluación Es la descripción de cualquier forma de interpretación por parte de expertos de muestras, puntuaciones, observaciones, resultados e incluso historias de causas, para determinar su valor relativo.

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

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

Una condición compleja de condiciones para realizaciones específicas de tareas.

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

Jerarquía Es la ordenación de elementos, donde cada rasgo está subordinado al rango siguiente superior.

Medida Es la atribución de valores numéricos a objetos de modo que las relaciones similares entre los valores corresponden a las relaciones similares entre los objetos.

Método aleatorio simple Es en donde cada elemento de la población tiene igual probabilidad de ser elegido como muestra.

Motivación Son las aptitudes que influyen primariamente sobre el rendimiento o nivel de adaptación de un patrón específico de la conducta, por lo tanto, la motivación determina

su nivel de activación, la intensidad y la consistencia interna, así como la dirección general del individuo.

Muestra Si la población representa el número de objetos de la misma clase, una muestra es la parte de éste número seleccionado de acuerdo con ciertos criterios. El número de elementos en ésta parte seleccionada se llama n (tamaño de la muestra)

Perfil Es la representación gráfica de los resultados de una batería de test, a fin de mostrar clara y simultáneamente la altura relativa de los varios resultados de un individuo.

Representación esquemática de algo mediante una línea curva o línea irregular

Personalidad Es el conjunto de todos los procesos y propiedades psíquicas del individuo que pueden manifestarse de forma inmediata o derivada, la personalidad incluye la apariencia exterior y el ser verdadero interno.

Población Es la totalidad o número de todas las realizaciones posibles de una variable al azar. Los valores estadísticos característicos de la población se conocen como parámetros, los cuáles son absolutamente exactos. Según el número de realizaciones posibles, las poblaciones pueden ser finitas o infinitas.

Prueba Es un técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas.

Puesto Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Selección acertada Es un sistema de evaluación en el cual se somete al candidato a una serie de cinco entrevistas, cada una de ellas con diferente entrevistador, teniendo por objetivo principal identificar el comportamiento

pasado, para predecir el comportamiento futuro. Al finalizar el proceso se reúnen todos los entrevistadores para intercambiar información.

Selección por objetivos Es aquella en donde se evalúa al candidato por medio de resultados, que se obtienen de recabar información de las actividades propias del puesto vacante.

Selección tradicional Son una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se deberían contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación.

Técnica Cleaver Es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones, acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general. Se utiliza Cleaver para selección de personal, con fines de reubicación, con fines de capacitación, para aspectos de organización, para formación de equipos, para personal, para planeación de carrera y análisis de puestos.

Validez Es el acuerdo entre el resultado de una prueba o medida en la cosa que se supone medir.

BIBLIOGRAFIA

- Abad, A. y Servin. (1981). Introducción al muestreo (1ª reimpresión). México: Limusa.
- Anastasi, A. (1978). Test Psicológicos (4ª reimpresión). Madrid: Aguilar.
- Arias, G. F. (1988). Administración de Recursos Humanos México. Trillas.
- Arnold, W., Eynsck, H. y Meili R. (1979). Diccionario de Psicología. Madrid: Rioduero.
- Bela, S. (1966). Los test. Buenos Aires: Kapelusz.
- Betancourt, C.M. y Contreras, C.M. (1991). Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una institución bancaria. Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología. UNAM México.
- Blum, M. y Nylor, J. (1988). Psicología Industrial (2ª reimpresión). México: Trillas.
- Cerda, E. (1978). Psicometría General (2ª edición). Barcelona: Herder.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos (1ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Cornejo, G. y López, O. (1995). Detección de necesidades de capacitación a través de la prueba Cleaver. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. UNAM México.
- Downy, N. y Heath, W. (1986). Métodos estadísticos aplicados (5ª ed.) México. Harla.
- Elorza, H. (). Estadística para ciencias del comportamiento. () México Harla.
- Grados, E. (1988). Inducción, reclutamiento y selección de personal (1ª reimpresión). México: Manual Moderno.

- Grados, E. (1985). Temas y técnicas de psicología del trabajo. (1ª ed.). México: Facultad de Psicología UNAM.**
- Hawak, H. (1977). Reclutamiento y selección de personal. (2ª reimpresión). México Técnica S A**
- Herbert, G. H. y Donald, P. S. (1987). Administración de Recursos Humanos y personal. (2ª. impresión). México: Compañía Editorial, S A de C.V**
- Howel, C.W. (1979) Psicología industrial y organizacional sus elementos esenciales (1ª. ed.) México: Manual Moderno**
- Jiménez, M. (1988) Proceso de Selección de personal, en una dependencia de la administración pública federal Tesis para obtener el título de licenciatura en psicología UNAM Mexico.**
- Nuanally, J. (1970). Introducción a la medición Psicológica Paidós Argentina**
- Magnusson, D. (1990) Teoría de los Test (2ª ed.) Trillas México**
- Morales, M. (1990) Psicometría Aplicada (2ª. ed.) México: Trillas**
- Pichot, P. (1989) Los test mentales. (2ª reimpresión). México Paidós**
- Reyes, P. (1990). Administración de personal. (vigésima Impresión). México: Limusa.**
- Rodríguez, P. (1983) Planeación de Recursos Humanos Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología, UNAM.**
- Romero, B. S. (1982). La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México: C E C.S.A.**
- Romero, B.S. (1986) Principios fundamentales de administración de empresas, (1ª ed.). México: Limusa.**

Siegel, S. (1978) Estadística no paramétrica. () México: Trillas

Tyson, S. (1989). Administración de personal (1ª ed) México: Trillas.

Vega, R.J. (1993). El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología UNAM. México.

Wendell, L F (1991) Administración de personal... Desarrollo de Recursos Humanos México. Limusa.

Werther, B W y Keith, D. (1982) Dirección de personal y Recursos Humanos (1ª ed.) México: McGraw-Hill