

117

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
" I Z T A C A L A "

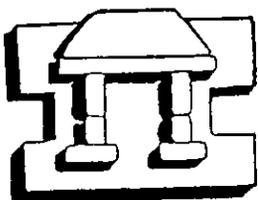
"LA TECNICA DE EVALUACION DEL POTENCIAL DE
DESARROLLO DE J.P. CLEAVER COMO APOYO DE LA
CAPACITACION DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS".

797.69-1

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
DIANA ALEJANDRA MORA OLVERA

ASESORES: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN
LIC. EDDY AVILA RAMOS



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

JULIO DEL 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



AGRADECIMIENTOS

Cuando tienes a muchos seres queridos a quienes agradecerle es tan difícil empezar.

A mi pequeña vida:

*que con tu sonrisa, tu alegría y tus juegos
me hacen la mamá más feliz en la tierra
y la más infeliz cuando enfermas.*

Te amo.

A mi señora madre:

*quien me ha dado gran parte de su
vida, para que yo sea feliz.*

Te amo.

En tu memoria:

*A ti papá, que con tu mirada y tu amor callado
me dabas fuerzas para seguir adelante
y hoy que no estás aquí sigo en pie con la promesa
que te hice de SEGUIR SIEMPRE ADELANTE,
porque tu vivirás cada día en mi corazón y
mi pensamiento (q.e.p.d).*

Te amo.



A mis hermanas:

Tan diferentes ambas, tan diferentes a mí,
pero seguirán siendo mis mejores amigas.

Las amo.

A mi abuelita:

A ti gran señora por aceptar,
los designios de Dios y mantenerte fuerte.

Te amo.

A mis tíos:

A quienes nunca me enseñaron a decirles te quiero,
pero que formaron parte de una infancia feliz.

Los quiero mucho.

A mis primos y sobrinos:

Quienes tienen una vida por delante
y lo mejor es que están rodeados de cariño
y amor para no claudicar.

Los quiero mucho.

Al amor:

Que te hace tan feliz, te apasiona, te enoja,
hace que desfallezcas ante su presencia y sobre todo
que tiene cara de hombre.



A mis maestros:

Por transmitirme sus conocimientos,
para llegar a la meta.

Gracias.

A ti: (q.e.p.d)

Que siempre me hablabas cuando sola te sentias,
que fuiste para mi una madre, una amiga, una hermana,
que me guiabas y me cuidabas, que me vestias, me peinabas
y me maquillabas, y por azares del destino, me tocó a mi
hacerlo pero en aquella fria plancha y aunque no estés aqui
para presenciar mi logro, tu lo anhelabas y sé que donde quiera
que estés lo compartirás conmigo.

Te amo.



INDICE

	PAG.
Introducción	1
Capítulo 1 Antecedentes y Aspectos Básicos de la Capacitación	3
1.1. Antecedentes de la Capacitación en México	4
1.2 Definición de la Capacitación	9
1.3 Tipos de Capacitación	10
1.4 Objetivos de la Capacitación	15
1.5 Conceptos Afines	17
Capítulo 2 Proceso Capacitador	20
2.1 Análisis Situacional o Planeación	20
2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	21
2.3 Plan y Programas de Capacitación o Programación	25
2.4 Operación de las Acciones de Capacitación o Ejecución	28
2.5 Evaluación	30
2.6 Seguimiento	31



	PAG.
Capítulo 3	33
3.1 Usos de la Técnica Cleaver	34
3.2 Aspectos teóricos (bases, fundamentos, conceptos, terminología, funcionalidad, dinámica, sustentación y alcances).	35
3.3 Instrumentos que componen la Técnica Cleaver.	39
3.4 Aplicación de la Técnica Cleaver.	40
3.5 Combinaciones básicas de la Autodescripción	41
3.6 Evaluación de la Técnica Cleaver.	44
3.7 Interpretación de los Resultados	46
3.8 Un ejemplo de la aplicación de la Técnica Cleaver.	47
Conclusiones	56
Referencias Bibliográficas	58
Anexos	



RESUMEN

En este trabajo se analiza la importancia de la técnica de evaluación del potencial de Desarrollo J.P. Cleaver como instrumento de la Detección de Necesidades del Proceso Capacitador, para diseñar planes y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades reales, tanto de la empresa como del trabajador. El propósito fundamental de dicha técnica es evaluar la compatibilidad del comportamiento laboral del individuo con el puesto de trabajo.

En primera instancia, se exponen los antecedentes y aspectos básicos de la Capacitación que permiten observar sus funciones.

Se describen los pasos del proceso capacitador, las características, usos y evaluación de la Técnica Cleaver, así como un ejemplo práctico de ésta, en el cual se analizan los resultados obtenidos, se comparan las gráficas, se evalúan las plantillas.



INTRODUCCION

Es una época donde la tecnología está muy avanzada en las empresas y en ocasiones se olvida qué tan importante es el ser humano en el ámbito laboral, el humano como tal, es un ser que piensa, que es capaz de realizar diferentes actividades, se ríe, es feliz e infeliz, se enoja, se divierte, se estresa. Este ser con emociones y capacidades puede desarrollar un trabajo competente; sin embargo, es necesario que se le motive tanto en sus actividades laborales como personales, para esto se necesita realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y así, elaborar adecuadamente los planes y programas en una empresa. Uno de los instrumentos que permite detectar las necesidades de un empleado es la "Técnica de Evaluación del Potencial de Desarrollo J.P. Cleaver", cuyo objetivo es evaluar la compatibilidad entre el empleado y su puesto de trabajo, evalúa al individuo en tres distintos ambientes: el cotidiano, bajo presión y motivado, la técnica también cuenta con estrategias de motivación personal y laboral para el empleado; de este modo se puede lograr un trabajo competente. Esta técnica está compuesta de dos instrumentos de evaluación, la hoja de Autodescripción (AD) y la hoja de Descripción del Puesto (FH), la primera contiene 24 grupos de cuatro términos cada uno, esto es 96 términos en total referentes a cada una de las dimensiones del comportamiento evaluadas por la Técnica Cleaver (D = dominio, I = insuficiencia, S = constancia y C = apego) y la segunda contiene 24 enunciados denominados "factores humanos", seis correspondientes a cada dimensión que evalúa el Cleaver (DISC). Además contiene las plantillas de evaluación.

El propósito del presente trabajo es proponer a la técnica Cleaver en el área de capacitación de las empresas, con la finalidad de diseñar planes y programas de capacitación, tanto personalizados o colectivos, en estos últimos, es importante no olvidarse de las características individuales de los trabajadores.

En el capítulo 1 se plantean antecedentes y aspectos de la capacitación. En el capítulo 2 se explican los seis pasos de la capacitación: análisis situacional, diagnóstico de necesidades de capacitación, programación, ejecución de la capacitación, evaluación y



seguimiento. En el capítulo 3 se exponen los usos de la técnica, aspectos teóricos, instrumentos que componen la técnica, sus combinaciones básicas de la AD, la evaluación e interpretación, finalmente un ejemplo de aplicación de la técnica.

El objetivo del presente trabajo, es examinar los aspectos teóricos de la Técnica de Evaluación del Potencial de Desarrollo J. P. Cleaver, sus usos en las empresas, los instrumentos que la componen, la manera en que se aplica, se evalúa, se interpreta y sobre todo considerarla como instrumento de la D.N.C. en las empresas, con la finalidad de mejorar la calidad del comportamiento laboral del individuo, así como la calidad de vida del mismo.



CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y ASPECTOS BASICOS DE LA CAPACITACION

La Psicología Industrial tiene su auge aproximadamente a principios del siglo XX, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a personas del ejército estadounidense, comisionaron a psicólogos a que diseñaran un test de inteligencia general, con la finalidad de seleccionar a los reclutas con alta inteligencia, para estar en el ejército. Así, surgieron dos tests colectivos de inteligencia, el Alfa y el Beta, el primero se destinaba a la población general que sabía leer y escribir y el segundo era empleado con analfabetas y extranjeros, que no dominaban el inglés. A partir de la primera guerra las pruebas psicológicas experimentaron un gran avance. Además de los tests de inteligencia que eran principalmente verbales, se desarrollaron tests de aptitudes, de rendimiento y de personalidad (Flores, 1993; Pichot, 1989).

En la segunda década del siglo XX, en las investigaciones realizadas en el área de la psicología, se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podrían ser más importantes para los trabajadores que las condiciones físicas. (Flores, 1993).

A medida que el tamaño y la complejidad de la industria crecía, se fortalecieron las aptitudes de los trabajadores para mantener y mejorar la eficiencia industrial mediante la educación en el trabajo del adulto (Archila y Quintero, 1992).

El objetivo de mantener y mejorar la eficiencia industrial está relacionado directamente con la capacitación en la empresa, pues ésta mejora el aprovechamiento de los recursos tanto materiales como técnicos, además, permite un mejor nivel de desempeño del trabajador en todas las áreas.

La capacitación forma parte de la educación, ésta definida como la adquisición intelectual por parte del individuo de los bienes culturales que le rodean sean aspectos teóricos, artísticos o humanísticos (Archila y Quintero, 1992).



Se distinguen dos tipos de educación, la formal y la informal, la primera se refiere a la que se adquiere en instituciones establecidas bajo distintos criterios, tales como la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México; la educación informal está desligada del sistema educativo y racional y depende del campo en donde se desarrolla el individuo. Dentro de este tipo de educación se imparte la capacitación, ésta entendida como el proceso que busca desarrollar y perfeccionar conocimiento y habilidades para mejorar el desempeño en el trabajo, debe ser organizada y sistematizada con la finalidad de que se conozcan y apliquen los principios del proceso administrativo (Jiménez y Reyes, 1993).

1.1 Antecedentes de la Capacitación en México.

La educación en México tiene inicio desde la época precolombina; con la existencia del "Templo Escuela", los niños adquirirían conocimientos necesarios para poder desempeñar los papeles sociales que les atribuían los grupos dirigentes. López (1985) plantea que el "Templo Escuela" era también una casa de producción, allí trabajarían arduamente para el Dios Tutelar, formando parte de una casa colectiva de varones y doncellas. El trabajo de los varones era organizado en las casas de enseñanza para que acudieran a las siembras colectivas, a la construcción de canales o a la fabricación de edificios, de este modo en los templos se distribuía y organizaba una fuerza laboral. En tanto que el templo no era una institución desligada del Estado, sino parte de él, que además, los preparaban para la guerra. Sin embargo, López (1985) aclara que poco se sabe de la enseñanza escolar con respecto a las técnicas de producción y que los datos que en materia de capacitación se tienen, se remontan a la época de la colonia, donde la mayor parte de la enseñanza se concentraba en los centros religiosos y quienes capacitaban a los indios eran principalmente frailes. La educación académica, también quedó a cargo de religiosos, de hecho fueron ellos quienes establecieron los primeros colegios con enseñanzas occidentales, uno de ellos es la Real y Pontificia Universidad 1553, misma con la cual se iniciaron las facultades de Teología, de Leyes y de Medicina 1570, en donde se impusieron técnicas de trabajo netamente europeas, que los indios sin poner resistencia tenían que aprender. La manera en que se impartían los conocimientos se hacía de



manera directa en donde las personas más experimentadas enseñaban a los aprendices, siguiendo el método de observación y práctica (Alvear, 1981).

En 1630, se funda una escuela de primeras letras, a la que tenían acceso las hijas de los señores indios, se les enseñaba a leer, coser, labrar, tejer y hacer telas de mil colores (González, 1996).

Es de suponer que en el lapso de tiempo de 1630 a 1792 se fue concientizando y madurando la idea de introducir la educación básica y continuar con ésta e ir avanzando al mismo tiempo en la educación superior, y así de esta manera se hace indudable que el primer paso trascendental en el campo de la enseñanza técnica, se encuentra en la fundación del Colegio de Minería, que abrió sus puertas el primero de enero de 1792, en donde se impartieron las carreras de ingeniero en minas, ensayador e ingeniero topógrafo.

Manuel Baranda, ministro de justicia e instrucción pública, trató de reformar la educación secundaria, preparatoria y profesional, simultáneamente el gobierno de Santa Ana creó por decreto presidencial en 1843, las escuelas de agricultura y de artes y oficios, que más tarde aumentaron sus especialidades por instrucciones del Presidente Ignacio Comonfort.

Es debido a la guerra, así como a situaciones políticas y económicas del país que las labores educativas quedan suspendidas y es hasta 1847 que inician actividades y se crea la carrera de Arquitecto-Ingeniero y en 1857 las de agrimensor y maestro de obras. Por otra parte, el Presidente Benito Juárez, fue sin duda gran impulsor de la enseñanza técnica, mandó a llamar a Gabino Barreda, con el fin de que participara en la redacción de un plan para reorganizar la educación; Juárez sabía que Barreda había sido discípulo del filósofo Augusto Comte y por lo tanto, era un buen elemento para introducir, el pensamiento positivista en la reforma educativa, eliminando con ello la anarquía en que había caído la nación mexicana.

El paso del liberalismo al positivismo plantea Puigrós (1985) significó el cambio de una ideología de combate a una de orden con los conceptos de "orden y progreso" retomados de la filosofía positivista, quedaba establecido un nuevo régimen educativo, mediante el



cual se trataba de crear en los jóvenes un espíritu de investigación y duda, que los dirigía al entendimiento de la verdad.

En 1867, Benito Juárez transforma el Colegio de Minería en Escuela Nacional de Ingenieros y cambia de nombre la Academia de San Carlos por la Escuela Nacional de Bellas Artes (Dirección General de Centros de Capacitación D.G.C.C. 1983).

Durante el gobierno del Presidente Porfirio Díaz se amplía la enseñanza en la rama de artes gráficas y fotografía, se funda la Escuela Práctica de Maquinistas; la Industria Militar, se establecen las Escuelas Miguel Lerdo de Tejada en 1903, la Comercial Doctor Morán en 1905 y la primer industria Corregidora de Querétaro en 1910, destinado a impartir enseñanzas a la mujer, tanto en la rama comercial y administrativa como en la de corte y confección.

Con la transformación social y política producida por la Revolución Mexicana, se inicia una etapa trascendental, siendo necesario estructurar los planes de estudio en concordancia con la realidad nacional, a fin de darle un sentido humano y progresista. Con respecto a esto, Angel (1979) argumenta que durante el gobierno del Presidente Venustiano Carranza surge la Escuela de Arte Industrial Vasco de Quiroga, se transforma la Escuela de Artes y Oficios para varones en la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, en 1916 la Escuela Nacional de Industrias Químicas; además, se estructura y actualiza la Escuela de Comercio y Administración, lentamente va aumentando el número de planteles técnicos tanto en la capital como en los estados de la República.

En el período del General Alvaro Obregón se inicia el proceso de unificación administrativa y se establecen nuevas normas pedagógicas, se amplían las enseñanzas al construir planteles como la Escuela Técnica de Maestros Constructores y el Instituto Técnico Industrial, las Escuelas para señoritas Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz, Doctor Balmis y el Centro Industrial Nocturno para obreras, donde se impartían enseñanzas industriales, domésticas y comerciales.



Con la Constitución de 1917 se marca el comienzo del periodo posrevolucionario, en donde el artículo 3° de la Constitución Nacional eleva al más alto nivel el carácter gratuito de la educación primaria. Y hasta 1921 cuando la Secretaría de Educación Pública (SEP), unificó la educación a nivel nacional (Padua, 1989).

En 1932, Luis Enrique Erro, define el pensamiento de la Escuela Politécnica, en sus características pedagógicas y orgánicas, como resultado de estos estudios y la necesidad de formar un nuevo tipo de profesionistas que pudieran contribuir en forma más eficaz al desarrollo económico del país, es así como en 1937 se fundó el Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.), y se impulsó la capacitación en y para el trabajo. (D.G.C.C. 1983; Schmelkes, 1989).

Más tarde el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial desaparece y se separan de I.P.N. las escuelas prevocacionales foráneas, para contrarrestar esta desaparición se crea el Departamento de Enseñanzas Especiales, así con el paso del tiempo se independiza y se convierte en la Dirección General de Enseñanzas.

Desde que desaparecieron en 1941 el Instituto Técnico Industrial dejó de haber capacitación para los trabajadores en México, hasta 1962 año en que se fundó el Centro de Adiestramiento de Operaciones (CAO), la capacitación que se daba era específica para una determinada industria. Ante esta limitación se crearon los centros de capacitación para el trabajo industrial y agrícola.

En el período Presidencial de Adolfo López Mateos y como Secretario de Educación Pública el Dr. Jaime Torres Bodet, se construyen los Centros de Capacitación Técnico Industrial (CECATI). Los cursos que de inmediato se impartieron en los CECATIS (D.G.C.C., 1983) fueron los siguientes:

- Capacitación en taller de máquinas y herramientas.
- En taller de electricidad.
- En taller de radio.



- En taller de mecánica automotriz.
- En taller de dibujo.
- En taller de soldadura.
- Capacitación en instalaciones sanitarias.
- En carpintería.
- En albañilería.
- En moldes de fundición.
- En tejido mecánico de punto.
- En cerámica y corte y confección.

Debido al éxito obtenido en 1964 se construyeron 20 centros más de capacitación, con el objetivo de obtener un adiestramiento rápido de la mano de obra calificada.

Los centros mencionados estuvieron regidos hasta 1975, por la Dirección General de Acción Social, ya que en 1977 los planteles pasaron a depender de la Dirección General de Educación para Adultos, en el transcurso del mismo año se crearon dos centros más, en 1978 se autorizó la creación de nueve planteles de capacitación y en ese mismo año se crea la Dirección General de Educación Secundaria Técnica. En 1981 se funda la Unidad de Centros de Capacitación como organismo rector de los centros de capacitación para el trabajo.

A través de la revisión histórica se observa la trayectoria que ha seguido la dualidad educación-capacitación. Estos antecedentes especifican las particularidades de ambos campos de instrucción e invitar a reflexionar sobre la divergencia que comenzó a presentarse entre las formas de conocimiento teórico y el trabajo meramente manual.



1.2 Definición de la Capacitación.

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos reditúan en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y a conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de las unidades productivas.

Siliceo (1973) define la capacitación como una función educativa de una empresa, por la cual se satisfacen necesidades presentes y previenen necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores.

Castañeda 1977 (en Villagrán, 1992), plantea que desde el punto de vista psicológico, la capacitación es un proceso activo que pretende lograr un conocimiento por medio de la participación e involucramiento de la persona en un esfuerzo por cambiar su conducta y donde además, se exige un aprendizaje.

Por su parte, García (1981) menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa, orientada hacia la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, principalmente de carácter técnica, científico y administrativo.



Nuñez (1985), plantea que la capacitación debe construir acciones planeadas y convenientemente, programadas para que puedan responder a las necesidades de la empresa, de tal manera que el personal cuente en el momento oportuno con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuadas que se requieren para enfrentar con éxito su trabajo actual.

Mientras que Saldivar y Gómez (1989) definen a la capacitación como un proceso, por el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un puesto de trabajo.

En 1992, Villagrán plantea que la capacitación consiste en preparar al trabajador para que desarrolle de manera más completa y eficaz las funciones y tareas que se le encomiendan en su puesto de trabajo.

Como se puede observar en las definiciones del término capacitación los autores citados la describen en torno a los mismos elementos.

En conclusión, la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas, con la finalidad de satisfacer los intereses de la empresa, sin embargo, es necesario que se considere el factor humano, pues es precisamente éste el que conforma la empresa misma, por lo tanto, se debe destacar el beneficio personal que adquiere un trabajador al recibir capacitación, ya que ésta viene a facilitar el ajuste de los trabajadores a sus actividades y al ambiente laboral, además de que proporciona seguridad en el empleado, puesto que, cumple con las expectativas de desarrollo y formación.

1.3 Tipos de Capacitación.

La capacitación para su análisis, se ha conceptualizado tradicionalmente en dos aspectos fundamentales: el primero referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a



las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral, lo que representa la capacitación para el trabajo.

El segundo aspecto, corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se denomina capacitación en el trabajo; modalidades que se detallan a continuación.

Capacitación para el Trabajo.

Es la dirigida por un profesor, a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas con el propósito de que los alumnos acumulen conocimientos teóricos impartidos con base a programas educacionales de carácter general.

El resultado de la formación, se mide en función del contenido del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educando, lo que permite obtener una calificación o grado académico.

Capacitación en el Trabajo.

Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por el nivel de ocupación.

La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización.

El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor o en su caso el supervisor del propio centro de trabajo y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así como en la productividad y calidad de la empresa.

Existen otras variables que impactan en el desarrollo de los centros de trabajo y corresponden a las acciones que realizan las empresas para contribuir a la formación integral del individuo, entre las que se pueden referir:



La Educación Formal para Adultos, que se define como el esfuerzo llevado a cabo para apoyar al personal en su desarrollo, orientado hacia la educación escolarizada.

La Integración de la Personalidad, son las actividades organizadas o eventos que mejoran las actitudes del personal hacia sí mismos y sus grupos de trabajo.

Las actividades recreativas y culturales, son actuaciones de esparcimiento necesario, que favorecen la integración del trabajador con el grupo laboral y su familia, asimismo, le desarrollan la sensibilidad y la creación intelectual y artística.

Capacitación Individual.

Intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación Externa.

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, se cree que ésta no es autosuficiente y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

Capacitación en Aulas.

Se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados.

Por su parte Reyes (1971), distingue los siguientes tipos de capacitación:



A quién va dirigida.

- a) Preingreso: Se realiza con fines de selección, otorga al nuevo personal los conocimientos necesarios y le desarrolla habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el puesto.
- b) Inducción: Informan al trabajador de nuevo ingreso sobre los antecedentes y estructura de la organización, con la finalidad de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo y a la organización misma.
- c) Capacitación a supervisores: En el aspecto técnico es entrenar de manera concreta para la vigilancia del trabajo, en el aspecto administrativo, saber planear y distribuir el trabajo, enseñar, ordenar, escolar y acomodar a sus trabajadores.
- d) Capacitación de ejecutivos: Cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, finanzas, control, relaciones humanas, etc.

Por métodos.

- a) Directa.
 - Clases: Enseñanza sistemática por maestros.
 - Becas: Se otorga ayuda económica para capacitarse en otro lugar.
 - Cursos breves: Se realizan en torno a un tema específico.
 - Conferencias: Exposición de una o dos horas, seguidos por preguntas y respuestas de un tema específico.
 - Método de casos: Se busca la solución de un caso concreto.
 - Instrucción Programada: El alumno después de leer un párrafo de información, responde a la pregunta, asegurándose de corregir la respuesta en caso de error.
-
-



b) Indirecta.

- Mesas redondas.
- Publicaciones.
- Medios audiovisuales.

Así entonces la capacitación tiene tres rubros.

Rubros de la Capacitación.



Fig. 1 Areas en las que se puede realizar la capacitación (Reyes, 1971).

Cabe mencionar, que es importante al momento de iniciar el proceso de capacitación ubicarnos en el objetivo a seguir, para poder determinar el tipo de procedimiento que facilitará y definirá la actividad.



1.4 Objetivos de la Capacitación.

La capacitación tiene diversos objetivos, Alvarez (1990) plantea los siguientes:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.
- Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones técnico-científicas.
- Permitir una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos, transferencias, etc.).
- Proporcionar a los trabajadores seguridad ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Satisfacer las demandas de los sujetos en los referente a su autodesarrollo y formación.

Asimismo, Calderón (1982) plantea que tanto la capacitación como el adiestramiento deberán tener por objeto:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y cualidades del trabajador en su actividad, o informarle de una nueva tecnología.
- b) Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador.

Por su parte la Secretaría del Trabajo y Previsión Social –STPS- (1996) plantea que la capacitación tiene cuatro objetivos primordiales:



- Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- Disminuir los riesgos de trabajo.
- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Rodríguez (1993) plantea que el objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en determinada organización. En tanto que los objetivos particulares son:

Incrementar la productividad.

- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.



- Contribuir a la reducción del movimiento de personal como renunciaciones y distinciones.
- Contribuir a la reducción de costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Cabe mencionar que la S.T.P.S. señala que la capacitación es un derecho legal que le corresponde a la empresa proporcionarle al trabajador, para ello, establece disposiciones legales y elabora formatos para constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, para formular e implementar los programas de capacitación y para elaborar las constancias de habilidades laborales que le corresponde a cada trabajador (Cruz y González, 1996).

1.5 Conceptos Afines.

Para describir un proceso de capacitación, primero se deben de definir los conceptos afines.

- a) Adiestramiento: Significa "adquirir destreza", es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz. (Peña, 1997, Reza, 1995).

El adiestramiento se utiliza en:

- Cambio de puesto.
- Cambio de sistemas (métodos de trabajo).
- Corrección de defectos.



Las personas idóneas para adiestrar son los supervisores inmediatos o un trabajador experto y es dirigido al personal del nivel operativo.

- b) Aprendizaje: Chiavenato (1988) define el aprendizaje como un cambio en el comportamiento basado en la experiencia. Kolb, Rubin y Mc Intyre (1985) indican cuatro etapas del aprendizaje, la experiencia concreta inmediata es la base de la observación y reflexión. El que aprende necesita: capacidad de experiencia concreta, de observación reflexiva, de conceptualización abstracta y de experimentación activa. Es decir, que debe ser capaz de involucrarse abiertamente y sin prejuicios en experiencias nuevas, debe ser capaz de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde muchos conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas y deber ser capaz de emplearlas para tomar decisiones y solucionar problemas. Ubicando el concepto de aprendizaje en el área laboral, se puede definir como la adquisición de conductas que se manifiestan en el comportamiento posterior del individuo.
- c) Educación: Arias (1994), la define como la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales, que lo rodean, ya sean aspectos técnicos, artísticos o humanísticos. Existen dos tipos de educación:

Formal: Es un proceso de enseñanza estructurado y sistematizado que se imparte a través de instituciones que se rigen bajo criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México, la función de estas instituciones es proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana.

Informal: Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático desligado del sistema educativo nacional y depende del campo donde se desenvuelve el individuo. En este tipo de educación entran las actividades de capacitación y adiestramiento, debido a que están desligados del sistema educativo, sin embargo, el individuo adquiere práctica y habilidad para laborar.



Se puede observar que dentro del proceso de capacitación los términos anteriores van de la mano, pero en diferentes fases. La capacitación está ubicada en la educación informal, el adiestramiento se haya en la fase de elaboración de objetivos, pues es preciso determinar lo que se quiere lograr, es decir, si se hará un curso a nivel cognoscitivo (capacitación) o a nivel de habilidades (adiestramiento); finalmente el concepto de aprendizaje se observa durante la aplicación de los planes y programas y se comprueba en la última fase de la capacitación (seguimiento).

En resumen los aspectos teóricos de la capacitación tienen su origen en la educación, pues mediante ésta el individuo adquiere intelectualmente los bienes culturales que le rodean. A través del tiempo el objetivo de la educación es formar seres humanos capaces de desarrollar su trabajo de tal manera, que sea competitivo. Esto aunado a los objetivos de la capacitación da lugar a elegir qué tipo de capacitación se llevará a cabo para cubrir los requerimientos de la empresa si los objetivos son intelectuales y adiestramiento si éstos son reforzar habilidades, mientras que el aprendizaje está presente en todo el proceso capacitador.



CAPITULO 2

PROCESO CAPACITADOR

Con el objetivo de fomentar en los centros de trabajo el establecimiento de una infraestructura de capacitación, se ha conformado un mecanismo metodológico que orienta la elaboración y desarrollo de planes y programas para formar y actualizar al personal en todos los niveles ocupacionales conforme a las necesidades reales que presenten las empresas. Este instrumento técnico, denominado proceso capacitador consta de seis etapas interactuantes, con acciones específicas encaminadas al cumplimiento de objetivos comunes en la organización, estas etapas o fases son:

1. Análisis Situacional o Planeación.
2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
3. Plan y Programas de Capacitación o Programación.
4. Operación de las Acciones de Capacitación o Ejecución.
5. Evaluación.
6. Seguimiento.

2.1 Análisis Situacional o Planeación.

La capacitación es una alternativa fundamental para apoyar el crecimiento de las unidades productivas, sobre todo, cuando para ello se realizan esfuerzos planeados y dirigidos en base a, situaciones reales, por lo que es importante una revisión de la empresa, en cuanto a sus objetivos, metas y políticas laborales, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, etcétera, así como la determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los



trabajadores. Es decir, formular el qué y el para qué de la capacitación (S.T.P.S., 1996; UCECA, 1981).

2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

La detección de necesidades de capacitación consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional que abarque cada nivel de ocupación laboral (carga individual), para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación y los que requerirán de una atención distinta por parte de la empresa (Rodríguez, 1993).

La DNC, es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, entonces es necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de necesidades, según sea la índole y profundidad de las mismas, pudiendo estar determinadas ya sea por su origen, por su circunstancia o por la forma en que se presentan.

Algunas necesidades son:

1. Necesidades manifiestas.
 - a). Personal de nuevo ingreso.
 - b). Ascensos temporales o definitivos.
 - c). Permutas.
 - d). Nuevas instalaciones.
 - e). Ampliaciones.
 - f). Cambios.



2. Necesidades detectadas por problemas de producción.
 - a). Periodos de ociosidad seguidos por periodos de sobrecarga.
 - b). Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
 - c). Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
 - d). Baja calidad de los trabajos realizados.
 - e). Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.
 - f). Necesidades de mantenimiento constante.
3. Necesidades detectadas por problemas de ubicación.
 - a). Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades.
 - b). Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo.
 - c). Poca versatilidad de mano de obra.
4. Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador.
 - a). Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción).
 - b). Materiales, herramientas y equipos mal cuidados (en producción).
 - c). Rotura y descompostura de herramienta y equipo (en producción).
 - d). Baja moral e insatisfacción profesional.

Cuando existe una necesidad de origen, puede ser de la organización de los departamentos del puesto o del propio individuo. En cuanto a las circunstancias en que se presentan, pueden ser de tiempo o futuras. La necesidad puede ser manifiesta, es decir, se observa fácilmente a través del sentido común.



La metodología propuesta por la STPS (1996) consiste en:

1. Establecer una situación ideal por ocupación: Determinar las condiciones adecuadas y óptimas de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto.
2. Situación real por individuo: Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo, además de considerar el desempeño real del colaborador, con base en los elementos proporcionados por el perfil del puesto.
3. Análisis comparativo: Confrontar los datos de las situaciones ideal y real, con la finalidad de identificar los aspectos a capacitar, así también se obtiene información de las necesidades del personal.
4. Establecimiento de estrategias: Se determinan las acciones claves para establecer prioridades de capacitación, sugerir acciones de formación y sus contenidos, así como las personas y áreas propuestas para su atención.
5. Elaboración del informe de resultados: Se señalan las necesidades detectadas y se precisan las acciones de capacitación a seguir.
6. Análisis de las necesidades de capacitación:
 - Análisis organizacional. Se centra en determinar los objetivos de la organización, sus recursos y localización.
 - Análisis de funciones. Determinar lo que debe de hacer el trabajador (revela las capacidades que debe tener el individuo).

Sin embargo, esta metodología no proporciona algunas necesidades encubiertas del personal, tales como carencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes, para ello Garibaldi (1991) sugiere apoyar el análisis obtenido con otras acciones complementarias para realizar con mejores perspectivas los cursos y/o programas, éstas son:



- Análisis de problemas.
- Análisis de comportamiento (desviación de conducta).
- Análisis de la organización.
- Evaluación del trabajo en cuanto a la calidad.

Entre los instrumentos o técnicas más utilizadas para investigar las necesidades encubiertas son señaladas por Craigg y Bittel (1971):

- Análisis de tareas.
- Análisis de grupo.
- Análisis de comportamiento.
- Lluvia de ideas.
- Role playing.
- Índice de rotación.
- Análisis de la organización.
- Pláticas informales.
- Notas.
- Observación.
- Clínica de problemas.
- Inventario de habilidades.
- Cuestionarios.



- Investigación.
- Pruebas.
- Autoanálisis.
- Rumores y sugerencias.
- Entrevistas.
- Reportes verbales o escritos.

Cabe señalar que el proceso de la D.N.C. deberá obtener un sistema confiable y dinámico en cuanto a implementación, pero ante todo, flexible para adecuarse a las características propias de cada empresa y al personal que la integra.

2.3 Plan y Programas de Capacitación o Programación.

En esta etapa, las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado Plan de Capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad en la empresa, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en ésta, detalla el presupuesto y las inversiones que son destinadas a la preparación integral del personal y como uno de los aspectos más relevantes del plan, se destaca su contribución al cumplimiento de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización (Flores, 1995; STPS, 1991).

Antes de continuar con esta etapa, es necesario plantear la diferencia entre plan y programa.

Plan de Capacitación.

Es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas, considera los lineamientos y procedimientos para su ejecución. Para elaborar un plan se consideran los siguientes elementos:



1. Niveles de ocupación:

a). Nivel organizacional. Area específica localizada en ámbito de la empresa, en la que se llegan a presentar problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas del centro de trabajo en su conjunto.

b). Nivel individual. Se refiere a las diferencias y limitaciones observadas en el trabajador, que le impiden un desarrollo adecuado en la ocupación laboral.

2. Número de trabajadores por ocupación.

3. Período de tiempo en que están en vigor.

4. Eventos a desarrollar (objetivo, contenidos temáticos, duración e instructor responsable).

Programa de Capacitación.

Una vez diseñado el plan, se describen detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje, tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa, esta descripción de actividades se hace de la siguiente manera (Aguilar y Frías, 1989; Pinto, 1990):

1. Establecer objetivos. Que consiste en describir las conductas que se esperan en los trabajadores al término de su instrucción. La redacción debe especificar las destrezas, actitudes y conocimientos observables y medibles que deberán adquirir. Los objetivos se clasifican en:

- General. Indica los alcances que se esperan en el trabajador participante, al término del proceso de instrucción.
- Particular. Describe los alcances que se deben cubrir con el estudio de un tema.
- Específico. Determina lo que el trabajador participante es capaz de desarrollar al término de cada actividad.



-
-
2. Definir los contenidos temáticos. El contenido de los programas de capacitación deberá entenderse como la materia o temas que deben enseñarse para lograr los objetivos.

Para determinar el contenido, es necesario considerar la información básica de la empresa, en cuanto a requerimientos ocupacionales, procedimientos operativos de trabajo, maquinaria, herramienta y tecnología, con la finalidad de poder dirigir esos contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados, según la ocupación laboral, o temas técnicos de actualización profesional o bien a la formación y desarrollo personal, etcétera.

3. Establecer una metodología de instrucción. Se refiere a los sistemas utilizados para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje. La elección del método de instrucción deberá relacionarse con los objetivos y contenido de los programas, sin dejar de considerar variables como el número de trabajadores participantes, lugar y tiempo disponibles, recursos con los que se cuenta, etcétera.

Por lo anterior se deduce que no existe un modo ideal de enseñanza, el éxito del sistema elegido dependerá del cumplimiento de los objetivos; sin embargo, es importante considerar elementos que guíen la aplicación de los contenidos temáticos y faciliten el aprendizaje.

Asimismo, existen diversos elementos de enseñanza que pueden contribuir al éxito del programa de capacitación, tales son (Martínez y Hernández, 1982):

- a). Técnicas de Instrucción. Son procedimientos utilizados por el instructor para organizar y realizar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - b). Técnicas grupales. Son el desarrollo de las actividades de instrucción, a través de una labor de equipo en la que se involucran los participantes, quienes comparten sus conocimientos y experiencias.
 - c). Recursos didácticos. Instrumentos o medios materiales que auxiliarán al instructor para comunicar el conocimiento a los capacitandos.
-
-



4. Evaluar la capacitación. Como último paso en la elaboración del programa de capacitación, se diseñan los instrumentos de valoración que dan lugar al seguimiento de las acciones de capacitación para la formación del personal, lo que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos del programa, precisar el resultado de la tarea del instructor y los cambios de conducta logrados en los trabajadores participantes. Para ello, es importante considerar la evaluación en tres momentos:

- a). Evaluación inicial. Es la que se aplica al inicio del proceso de la instrucción con el propósito de identificar los conocimientos, las características, necesidades e intereses de cada uno de los participantes.
- b). Evaluación formativa o intermedia. Es la que se practica durante el desarrollo del proceso, con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se pueden corregir.
- c). Final o Sumaria. Se efectúa al finalizar la capacitación, para valorar el resultado de las acciones llevados a cabo en el proceso de instrucción.

Una vez que se hayan elaborado el plan y programas y elegido el método de instrucción, se podrá iniciar la formación de los trabajadores en la empresa, temas que se revisarán a continuación.

2.4. Operación de las Acciones de Capacitación o Ejecución.

En esta etapa del proceso capacitador es en la que se lleva a la práctica el programa de capacitación. En algunas empresas ejecutar las acciones de capacitación significa realizar el proceso de formación de su personal.

Para el éxito en el desarrollo del programa de capacitación, es importante la consideración de las siguientes técnicas (Peña, 1997):

1. Elegir opciones de Capacitación.

- Grupal. Actividad en la que se reúne a un determinado número de participantes, para alcanzar un objetivo común con la capacitación.



- Individual. Cuando la capacitación se dirige a una sola persona, para transmitirle a un conocimiento específico bajo condiciones particulares de horario y lugar físico.
- A distancia. Autoadministrable, es decir, que el aprendizaje tiene una orientación autodidáctica, con la oportunidad para el trabajador, de superarse técnica y profesionalmente sin restricciones de horario y tiempos fijos y sin un instructor presente.

2. Elegir modalidades de capacitación:

- Curso. Forma de capacitar dirigida al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, que permite combinar teoría y práctica en un tiempo mínimo recomendable de 20 horas.
- Seminario. Modalidad encaminada a la investigación o estudio específico en grupos, en los que básicamente se maneja la discusión y el análisis de los temas.
- Conferencia. Recomendable para hacerle llegar a un auditorio, la información sobre temas o tópicos novedosos.
- Taller. Manera práctica de capacitar, en la que los conocimientos adquiridos se aplican inmediatamente en ejercicios concretos. Sugerida para desarrollar habilidades y actitudes de los capacitados.
- Plática. Conversación informal en la que se intercambia información específica. Esta modalidad se efectúa de manera rápida sin que requiera de un tiempo y espacio determinados.

Es muy importante definir qué modalidades se van a seguir y esto depende de las características del personal y/o de la situación.

3. Organizar el evento de capacitación.



- Selección de participantes. Considerar el número de capacitados, la edad, escolaridad, ocupación que desempeña y horarios de trabajo.
- Logística del evento. Primeramente reconsiderar los objetivos del evento, para establecer fechas de su realización, preparación de materiales didácticos y constancias de participación, etcétera; así como revisar las condiciones físicas del lugar en el que se llevará a cabo el evento.

4. Realizar los eventos de capacitación.

Es propiamente el ejercicio del proceso de instrucción, en el que se desempeñan los instructores, con la participación activa de los capacitados y en su caso con la intervención de los coordinadores del evento. En la ejecución del evento es recomendable llevar un registro de los participantes y control de su asistencia. Al término de la capacitación se deberán evaluar los resultados finales del evento para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos.

2.5 Evaluación.

Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso; así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran; para ello es necesario apearse a un proceso técnico que permita lo siguiente (Mendoza, 1982 y Reza, 1995):

- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
 - Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
 - Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
 - Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa.
-
-



- Conocer la efectividad de la capacitación.
- Proponer nuevas actividades de capacitación.

Es importante dirigir a evaluación para obtener rendimientos individuales, conocer la eficiencia del trabajador en cada una de sus funciones y tareas, e identificar índices de productividad por áreas ocupacionales.

Se recomienda utilizar los siguientes instrumentos de evaluación: evaluación diagnóstica, intermedia y sumario.

La evaluación además de medir los resultados del aprendizaje, deberá comprobar la efectividad de la enseñanza, la coordinación y la calidad de los eventos.

2.6. Seguimiento.

Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haberlo llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas ocupacionales a través del desempeño laboral, para esto se requiere del estudio de los siguientes aspectos (STPS, 1996):

- Recursos humanos formales.
- Recursos materiales y financieros destinados.
- Beneficios obtenidos.

A través del seguimiento del proceso capacitador se deberán cumplir con objetivos tales como:

- Analizar el desempeño profesional y el desarrollo de los trabajadores capacitados.
 - Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no ha sido formado.
 - Identificar necesidades no satisfechas de capacitación.
-
-



- Establecer condiciones actuales o deseadas.
- Determinar nuevos objetivos y metas.
- Orientar la planeación de las acciones de capacitación para su mejor operación.
- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Al concluir el seguimiento de las acciones de capacitación, la empresa estará en posibilidades de retroalimentar una nueva planeación y acciones de capacitación.

Con base a lo anterior, se puede concluir que el proceso capacitador es importante porque:

- a) Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante el mejoramiento de las comunicaciones entre grupos e individuos.

En resumen el proceso capacitador consta de seis etapas, las cuales se deben tener en cuenta si se desea mejorar el nivel de desempeño laboral del trabajador, al conocer el qué y el para qué de la capacitación, se pueden diseñar los instrumentos adecuados para realizar la DNC, una vez obtenidos los datos de las necesidades, se redactan los objetivos para realizar los planes y programas de capacitación, éstos se llevan a cabo, se evalúan y se verifica si los objetivos de aprendizaje originalmente definidos se cumplieron finalmente se le da el seguimiento donde se analiza el impacto de la capacitación.



CAPITULO 3

TECNICA DE EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO DE J.P. CLEAVER

Toda prueba psicológica es construida de tal manera que represente o pueda predecir una determinada conducta. La construcción de los reactivos de una prueba es fundamental, así como su análisis y comprobación. Conocer exactamente lo que se quiere medir es muy importante para la construcción de reactivos. Al elaborarse una prueba, se proponen inicialmente una buena cantidad de reactivos, de los cuales sólo se quedan aquellos que realmente miden lo que se pretende medir (Costa, 1996).

Mientras se diseñaba la Técnica Cleaver se observó que los requerimientos de trabajo como lo son la educación, la experiencia y la edad eran considerados importantes, no se tomaba en cuenta la necesidad del individuo con iniciativa o personas capaces de aceptar situaciones de reto, o personas con la habilidad para manejar material humano a un alto nivel.

En 1960 en Nueva Jersey se empezó un resumen acerca de la percepción de empleos y la compatibilidad en el comportamiento de trabajo, de este modo J.P. Cleaver desarrolló dos técnicas, AD y FH con la finalidad de disminuir el índice de error al emplear personal. El propósito del programa de Cleaver no fue medir aptitud, inteligencia, personalidad, sino explorar la compatibilidad del empleo con el empleado y estar seguro de que dicha compatibilidad tuviera éxito, sino lo hubiese se mejorará la condición de trabajo del empleado.

Cleaver plantea que cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero la persona puede hacerlo diferente (cómo), por diferentes razones (por qué) y con diferentes grados de éxito (qué). Busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto, lo importante para conocer el comportamiento, es la integración que una persona hace entre sus valores y sus necesidades.



Cleaver evalúa el comportamiento laboral en tres dimensiones, en un ambiente cotidiano, motivado y bajo presión, con la interpretación de los resultados se sabe la compatibilidad que existe entre el puesto de trabajo y el empleado, así como lo que desea y lo que necesita para realizar su labor con éxito.

3.1. Usos de la Técnica Cleaver.

Debido a que la técnica Cleaver es un instrumento que permite conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto y determina la compatibilidad de trabajo, por medio de la relación del comportamiento requerido en el empleo y el comportamiento propio del empleado.

Se puede aplicar dicha técnica en diferentes secciones del área de la Psicología del Trabajo (Sociedad de Psicología Aplicada).

- a). Selección del personal. Para visualizar si el candidato tiene aptitudes para el puesto.
- b). Reubicación de empleados, con la finalidad de observar si el empleado puede desempeñar otro puesto.
- c). Promoción. Para promover al empleado para ejercer un mejor puesto.
- d). Organización de las empresas. Para que una empresa marche "sobre ruedas" de acuerdo con las características de los puestos y los empleados.
- e). Formación de equipos. Se emplea para determinar las características personales y laborales de los empleados y si éstos tienen la capacidad de laborar en equipos.
- f). Motivación del personal. La técnica permite observar la vulnerabilidad del empleado en sus tres ambientes y sugiere la manera en que se puede estimular, para que se sienta mejor y se desempeñe adecuadamente.
- g). Análisis de puestos. Para conocer las características de los puestos, sus ventajas y sus desventajas y obviamente, elegir al candidato adecuado para el puesto.



h). Planeación de carrera. Para tener una visión amplia de cómo se puede mejorar la vida del empleado tanto a nivel laboral como personal.

i). Capacitación y Desarrollo. Para visualizar qué tipo de necesidades tienen los empleados y cómo se pueden motivar en los tres ambientes laborales que evalúan la Técnica Cleaver: cotidiano, motivado y antagónico (bajo presión) a medida que se conoce el comportamiento laboral del empleado, se redactan adecuadamente los planes y programas de capacitación de manera que se satisfagan las necesidades del empleado, además, de motivarlo según sus características personales.

Es importante mencionar que no sólo es aplicable a dichos aspectos del área laboral, sino que también es práctica debido a que su aplicación puede ser individual o colectiva, para aplicarlo se requiere de 5 a 15 minutos, es económico y permite comparar a través de gráficas características entre individuos.

3.2. Aspectos Teóricos.

El autor de la técnica encontró que mientras los requerimientos de trabajo, como escolaridad, experiencia, edad, etc., son importantes se dejan de lado aspectos como iniciativa, deseos de aceptar retos, ambición o habilidad para manejo de material humano. Por ello, Cleaver diseña este instrumento con la finalidad de predecir el éxito o el fracaso en el trabajo.

También desarrolló una terminología que describe el comportamiento humano. Establece una descripción acerca del tipo de comportamiento para satisfacer un trabajo, así como la actitud del interesado. El objetivo de la técnica es explorar la compatibilidad del empleo con el empleado y asegurar que ésta sea exitosa y si no es así, se puede contribuir a mejorar la condición de trabajo.

Cleaver sustenta la validez y confiabilidad del instrumento con base a 5 vertientes explicativas del comportamiento humano en el trabajo (Sociedad de Psicología Aplicada).



- a). La primera que considera Cleaver es la Teoría de Spranger, quien establece la existencia de seis valores correspondientes al hombre de cualquier cultura y en los cuales se encierran igual número de necesidades.
- b). Cleaver se basa también en la Teoría de Maslow, quien establece la jerarquía de necesidades en cada hombre.
- c). La siguiente Teoría, es la de estilos de Inteligencia descritos por Weschsler, la cual plantea que una persona puede hacer su trabajo diferente (cómo), por diferentes razones (por qué) y con diferentes grados de éxito (qué).
- d). Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar su puesto, de ahí que se apoyara en el estudio "Clínico de la conducta", desarrollado por Freud y suma las variables de actitud, deseos que finalmente aterrizan en el concepto de estilos de pensamiento.
- e). Por último, se basa en la rueda de Marston en la que señala la existencia de dos clases de ambiente y dos formas de reacción.



Figura 2. Características de los tipos de ambiente, así como las formas en las que el individuo se comporta (Sociedad de Psicología Aplicada).



Otro de los hallazgos de Marston es el que la mayoría de los puestos son una mezcla de situaciones antagónicas y favorables pasivas y activas, dando lugar a 4 dimensiones: Dominio (D), Interés en la gente (I), Sumisión (S) y Apego (C).

Con base a dichas teorías. Cleaver ubica las cuatro dimensiones contenidas en su técnica de la siguiente manera.

Dimensiones de la Técnica Cleaver

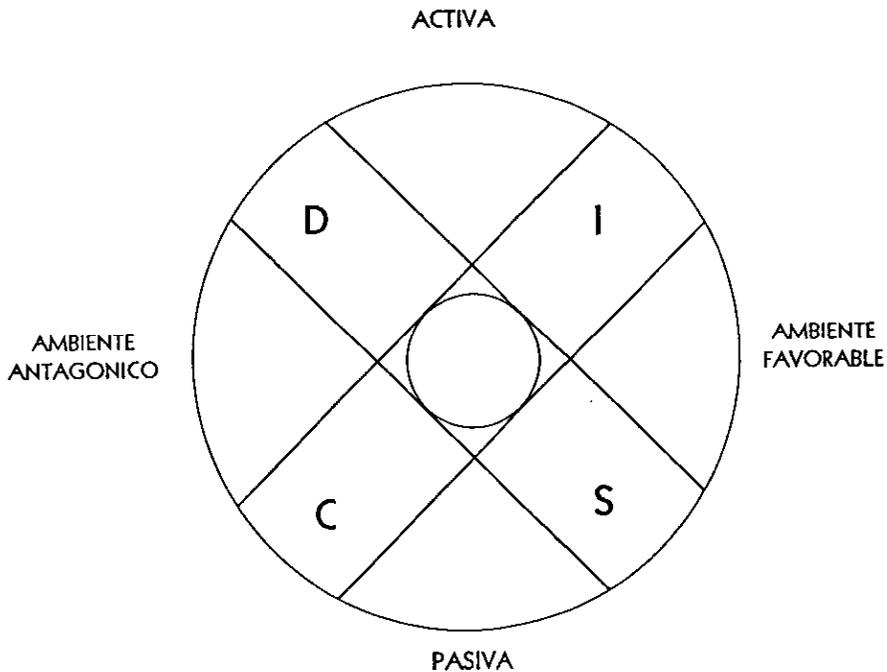


Figura 3. Las cuatro dimensiones de la Técnica en los dos tipos de ambiente, así como la manera en la que el individuo se comporta (Sociedad de Psicología Aplicada).

Antes de continuar con el siguiente punto, es importante mencionar, que las 4 dimensiones son definidas por diferentes centros de trabajo de la siguiente manera (Taller



de capacitación en la técnica de evaluación del potencial de desarrollo J. P. Cleaver; 1997).

DEFINICION CLEAVER

D = Drive to a complete dominance

I = Induce, influence on people.

S = Sit ability

C = Compliance to any mater.

TRADUCCION

Fuerza, vigor, tracción.

Aliciente, estímulo, incentivo (influencia).

Sentarse, reunirse, estarse quieto, posar.

Condescendencia, sumisión, de acuerdo con, en conformidad con.

BANAMEX

D = dominancia

I = persuasión

S = firmeza

C = conformismo con sumisión

BITAL

D = dominio de la situación

I = dominio de la gente

S = dominio especializado de un tema o materia.

C = dominio de sí mismo, tolerancia a la frustración.

IMSS

D = dominio

I = influencia en los demás

S = constancia

C = cumplimiento de normas

SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA

D = dominio

I = influencia

S = constancia

C = apego



En lo que resta del presente trabajo se basará en la definición de la Sociedad de Psicología Aplicada.

3.3. Instrumentos que componen la Técnica Cleaver.

La Técnica Cleaver está dividida en 6 documentos que facilitan la evaluación e interpretación del comportamiento laboral. (Taller de Capacitación en la Técnica de Evaluación del Potencial de Desarrollo J.P. Cleaver, 1997).

a). Self-Description-SD. (Hoja de autodescripción) AD:

Contiene 24 grupos de 4 términos cada uno, esto es, 96 términos en total. En cada grupo, hay un término correspondiente a cada una de las 4 dimensiones que mide (DISC).

b). Scale-Sneet-SD (Hoja de Claves de Respuesta A-D).

Contiene los puntos (+), (-), o (0), que corresponden a cada respuesta a los 24 grupos de palabras de la Hoja de A-D.

c). Job-Description-HF, (Hoja de descripción de puesto) F-H.

Contiene 24 enunciados (denominados "Factores humanos"), 6 correspondientes a cada una de las dimensiones (DISC).

d). Scale-sheet-HF. (Hoja de claves de respuesta F-H).

Identifica los 6 enunciados (F-H) de cada dimensión y los valores estadísticos para su calificación.

e). Graph-Description, (Patrón gerencial motivacional gráfico).

Contiene 4 gráficas; 1 para el F-H y 3 para la A-D, éstas en función del tipo de ambiente que presente (cotidiano, motivado y bajo presión). Cada gráfica cuenta con cuatro espacios, uno para cada una de las dimensiones (DISC) y muestran escala percentilar.



f). Technical-Manual. (Manual de la técnica Cleaver).

Contiene 5 grandes capítulos (1) antecedentes y marco conceptual. (2) autodescripción A-D, (3) descripción del puesto. (4). Usos de la técnica Cleaver en la organización, (5) ejemplos de la evaluación y reportes de los resultados

3.4. Aplicación de la Técnica Cleaver.

Existen algunos lineamientos y especificaciones que se deben tomar en cuenta para aplicar la técnica (Taller de Capacitación en la Técnica de Evaluación del Potencial de Desarrollo de J.P. Cleaver, 1997).

- a) Modo de uso: Se aplica de manera individual.
- b) Tipo: Lápiz y papel.
- c) Ambiente: Area con iluminación adecuada para la lectura y escritura, con superficie plana de apoyo para escribir.
- d) Duración: El tiempo aproximado para el rapport y la administración de la técnica es de 3-5 minutos. El tiempo aproximado para la resolución de la hoja A-D es de 8-12 minutos.
- e) Indicación: Se le describe al sujeto la conformación de la hoja A-D, así como la mecánica que debe emplear para resolver la misma. Se debe dejar claro "M" y "L" y la elección de éstas en cada grupo de 4 términos, es decir, se pone una "x" en la columna de la "M" si la palabra lo describe más y "x" en la columna de la "L" si la palabra lo describe menos. Posteriormente, se le pide al sujeto que anote sus datos de identificación (paso que facilitará la asimilación de las indicaciones); enseguida se le indica que lea las instrucciones que aparecen, finalmente deberá comenzar a resolver la hoja.

Nota 1. En caso de que llegue hasta este momento y no hubiesen preguntado acerca del tiempo disponible para resolverlo y/o de la posibilidad de dejar sin respuesta algún



grupo de 4 términos, se deberá señalar que se trata de una prueba sin tiempo y que no es válido que deje alguna sin contestar.

Nota 2. Si el sujeto, pregunta el significado de alguna palabra, se responde "que no la tome en cuenta y que continúe con las otras tres".

f). Criterios. Es recomendable para la aplicación tomar en cuenta:

Que se aplique a sujetos con escolaridad mínima de secundaria (o mayor), debido a que no existe experiencia validada con escolaridades menores.

Que en caso de retest, el período transcurrido entre las aplicaciones sea mínimo de un año y máximo de 2 años.

Que en aplicación con fines de selección de personal de nuevo ingreso, es requisito indispensable tener un mínimo de 6 meses de experiencia en el trabajo, para obtener resultados que confieran una adecuada percepción del sujeto.

Que en cualquier aplicación, debe observarse el comportamiento del individuo que se está evaluando, incluyendo el tiempo que tarda en responder el cuestionario.

Cuando la persona termine de resolver la hoja es conveniente que de manera inmediata se continúe con el paso siguiente, con la finalidad de no comentar el "sentir" del sujeto, para no viciar la manera de comportarse del individuo y continuar con el desarrollo del evento.

Si se toma en cuenta los anteriores criterios es probable que la hoja A-D, tenga mayor confiabilidad.

3.5. Combinaciones básicas de la Autodescripción.

La técnica Cleaver evalúa 4 factores (dimensionales) y las define de la siguiente manera (Sociedad de Psicología Aplicada):



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.

Dentro de las combinaciones básicas que se observan de las cuatro dimensiones están:

- a) Creatividad (D/I): Tiende a ser lógico, crítico e incisivo en sus enfoques hacia la obtención de metas. Se sentirá retado por problemas que requieren esfuerzos de análisis y originalidad, será llano y crítico con la gente.
- b) Empuje (D/S): Responde rápidamente a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques, tiende hacer iniciador versátil respondiendo rápidamente a la competencia.
- c) Individualidad (D/C): Actúa de manera directa y positiva ante la oposición. Es una persona fuerte que toma una posición y lucha por mantenerla. Está dispuesto a tomar riesgos y puede ignorar niveles jerárquicos.
- d) Buena voluntad (I/D): Tiende a comportarse en una forma equilibrada y cordial, desplegando agresividad social en situaciones que percibe como favorables y sin amenazas. Tiende a mostrarse simpático y lucha por establecer relaciones armoniosas con la gente desde el primer contacto con ellos.
- e) Habilidad de contactos (I/S): Tiende a buscar a la gente con entusiasmo y chispa. Es una persona abierta que despliega un optimismo contagioso y trata de ganarse a la gente a través de la persuasión y de un acercamiento emotivo.



-
-
- f) **Confianza en sí mismo (I/C):** Despliega confianza en sí mismo en la mayoría de los tratos con otras personas. Aunque siempre lucha por ganarse a la gente, se muestra reacio a ceder su propio punto de vista. Esta persona siente que no importa que situación se presente, el será capaz de actuar de forma exitosa.
- g) **Paciencia (S/D):** Tiende a ser constante y consistente prefiriendo tratar un proyecto o tarea a la vez. Dirige sus habilidades y experiencia hacia áreas que requieren profundización y especialización; es ecuánime bajo las presiones, busca estabilizar su ambiente y reacciona negativamente a los cambios en el mismo.
- h) **Reflexión-concentración (S/I):** Tiende a ser una persona controlada y paciente; se mueve con moderación y premeditación en la mayoría de las situaciones, actúa con cuidado y concentración.
- i) **Persistencia (S/C):** Tiende a ser un individuo perseverante que una vez que decide algo, no se desvía de su objetivo. Toma un ritmo de trabajo y se apega a él. Puede ser rígido e independiente cuando se le presiona para hacerlo cambiar, exasperando a otros que requieren de su adaptación.
- j) **Adaptabilidad (C/D):** Tiende a actuar de forma cuidadosa y conservadora; está dispuesto a modificar o transigir en su posición con el objeto de lograr sus objetivos siendo un estricto observador de las políticas, puede ser arbitrario y poco flexible al seguir una regla o fórmula establecida; prefiere una atmósfera libre de antagonismos y desea la armonía.
- k) **Perfeccionismo (C/I):** Esta persona tiende a ser un seguidor al orden y los sistemas, toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas sus actividades, trata meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos, ya sea por sí mismo o por los demás.
- l) **Sensibilidad (C/S):** Esta persona estará muy consciente de evitar riesgos o problemas. Tiende a buscar significados ocultos; la tensión puede ser evidente particularmente si



está bajo presión por obtener resultados; se sentirá intranquilo mientras que no tenga una confirmación absoluta de que su decisión ha sido la correcta.

- m) Ambivalencia (D=C): Cuando en el dominio se obtiene el mismo resultado que en apego se cancelan entre sí.
- n) Bandera roja (D alto/ C alto): la persona busca igualdad entre la fuerza para obtener resultados y la calidad de los mismos, es visto como un perfeccionista, no desea una respuesta a los problemas, sino que obtener la mejor respuesta. El individuo tiene la dificultad para tomar la mayoría de sus decisiones.
- o) Bandera roja (D bajo/ C bajo): Esta persona tiende a resistirse a peticiones de adaptabilidad solicitadas por los demás; prefiere operar solo pero no luchará por su independencia. Se mostrará reacio a seguir sugerencias de otros, aunque pueda no tener ninguna otra idea que proponer.

Cabe mencionar que la primera dimensión en cada combinación es mayor que la segunda dimensión. También se sugiere al lector consultar el manual de la Técnica Cleaver, pues con él se describen con mayor detalle las características de las dimensiones según los resultados obtenidos. Al mismo tiempo se puede observar lo que la persona desea o necesita, este punto se retomará más adelante, pues la finalidad del presente trabajo es darse cuenta de qué manera la técnica Cleaver puede apoyar en la capacitación dentro de las empresas.

3.6. Evaluación de la Técnica Cleaver.

La calificación de una Hoja A-D (autodescripción), se efectúa obteniendo el puntaje de "M" (lo que más se parece) y el de "L" (lo que menos), en cada una de las 4 dimensiones (D,I,S,C). Se obtienen los puntajes naturales de cada dimensión en cuanto a las respuestas "M" y "L" dadas por el sujeto para esto se requiere de una plantilla que es la hoja de respuestas A-D, donde están señaladas las respuestas esperadas como "M" y como "L", para cada una de las dimensiones contempladas en la técnica (ver anexo 1). Con tal plantilla se puede efectuar el conteo que consiste en llevar a cabo la comparación



de respuestas en la hoja A-D del sujeto, contra las señaladas en la hoja de claves de respuesta A-D. Posteriormente se suman las respuestas bajo "M", para la dimensión D y se anota el total en el cuadro correspondiente. Luego se suman las respuestas bajo "L" para la misma dimensión, se anotan también en el cuadro correspondiente. Enseguida, se resta "L" de "M" (M-L) para obtener el total. Se sigue este mismo procedimiento para obtener las demás dimensiones.

Después se obtiene las equivalencias percentilares, se trata de convertir cada uno de los 12 puntajes naturales a sus equivalentes en escala percentilar. Esto se realiza localizando el correspondiente (por tipo "M", "L" o "Total" y por dimensión D, I, S, C) en la hoja anexa a las claves de respuesta A-D, denominada Tabla de Percentiles (ver anexo 2). Finalmente, se elaboran las gráficas de resultados. En el "patrón gerencial motivacional gráfico", se ubican los 12 puntajes percentilares obtenidas y se unen estos con el trazado de líneas (ver anexo 3).

Una vez obtenidos los datos anteriores, se identifican las combinaciones básicas del percentil mayor al menor, con la finalidad de observar el comportamiento laboral en sus tres ambientes (cotidiano, motivado y antagónico). Para obtener, las combinaciones se inicia con la combinación de los extremos, o sea el percentil mayor con el menor. Después se obtiene la combinación mayor con el bajo (2do menor). Así hasta obtener las 6 combinaciones se colocan en la hoja de determinación de factores (ver anexo 4). Para llenar la Fuerza ">" se anota la dimensión del percentil mayor de los valores "T" en ambiente cotidiano y motivado, en el ambiente antagónico el valor mayor de "L". Para la fuerza "<" se sigue el mismo procedimiento pero con los percentiles menores.

Ahora bien para la hoja H-F (ver anexo 5) se obtiene el puntaje por medio de una sumatoria. Este paso se debe efectuar en cada una de las dimensiones se suman las respuestas de la primera columna para la dimensión D y se anota el total en el cuadro correspondiente. Se sigue el mismo procedimiento para las dimensiones I, S y C en las columnas 2, 3 y 4 (ver anexo 6). Enseguida, se procederá a obtener el promedio sumando los 4 resultados anteriores y dividiéndolos entre 4. Si el resultado tiene fracción .25 se cierra al entero anterior con .50 se conserva así, con .75, se cierra al entero siguiente.



Después se obtiene la diferencia restando cada uno de los resultados anteriores de su conteo correspondiente. Una vez con este dato se obtiene el valor "X" consultando la tabla de promedios (ver anexo 7) y con la cual se podrá obtener la "T", "M" y "L". Posteriormente se multiplica cada una de las diferencias por el valor X, es muy importante que se respete el signo. Finalmente los percentiles se obtienen sumando 50 a cada desviación por dimensión si el resultado es positivo, si es negativo se restan de 50, posteriormente se gráfica en el patrón gerencial motivacional (ver anexo 3). La combinación se obtiene de la misma manera que en la hoja de autodescripción.

3.7. Interpretación de los resultados.

Para poder interpretar los resultados obtenidos en el instrumento A-D (autodescripción) es necesario consultar de la técnica el cuadro de descripción genérico (anexo 8), los estilos personales (ver anexo 9), las combinaciones básicas ya mencionadas, las características principales también ya señaladas, las claves para la motivación (ver anexo 10) y sus posibles limitaciones (ver anexo 11).

Es preciso señalar que la información del anexo 10 se refiere al ambiente favorable o motivado, mientras que la información del anexo 11 se refiere al ambiente antagónico o bajo presión, pues hay que recordar que T es el ambiente cotidiano.

La Técnica Cleaver considera algunos aspectos que son precisos considerar:

- Un perfil es aplanado cuando los percentiles están entre 40 y 60, esto indica que el sujeto no entendió el significado de las palabras, no hay información suficiente para poder interpretar.
- Cuando está aplanada T se interpreta M y L por separado.
- Cuando L está aplanada puede ser por:

Confusión por la forma de ser.

La persona está en etapa de cambio.



- Cuando M, T y L están aplanadas.

Hay confusión de conceptos.

No sabe cual elegir.

- Cuando M está aplanada no sabe como quisiera o como debe ser.
- Cuando las escalas están arriba del percentil 50 en M, L y/o T, indica angustia.
- Cuando se encuentra abajo del percentil 50, la persona se sintió presionada.
- Se dice que T refleja con más exactitud las características del comportamiento de una persona (comportamiento diario).
- M es la medida más clara de cómo el sujeto quiere proyectarse (motivación).
- La L da la personalidad básica del individuo (comportamiento base).

En lo que respecta a la prueba de factores humanos se necesitan para su interpretación:

Combinaciones básicas de factor humano (anexo 12). Para interpretar este instrumento hay que recordar que entre 40 y 60 es un perfil aplanado y cuando está así tal vez.

No se comprendió la prueba, no hubo atención al contestarla.

No hay comprensión clara del puesto, o es confuso.

La persona o el puesto están en período de cambio.

La gráfica es comparada con la de tipos de puesto (ver anexo 13) con la finalidad de observar con cual área de trabajo es compatible el empleado.

3.8. Un ejemplo de la aplicación de la técnica.

La técnica Cleaver fue aplicada a una persona del sexo masculino de 28 años de edad y 4 años de experiencia en el puesto de ayudante general de material rodante en el Sistema



de Transporte Colectivo, el tiempo de duración para contestar ambas pruebas fue de 12 minutos en el comedor de su casa, el lugar estaba iluminado, ventilado y libre de interrupción. Cabe mencionar que la aplicación de las pruebas fue llevada a cabo tal cual, han sido presentadas. En el anexo 14 se encuentran ambos instrumentos contestados por el sujeto y calificados. A continuación se mencionarán los resultados así como la interpretación de los mismos.

El sujeto en la prueba de autodescripción contestó lo siguiente.

MAS		MENOS	
<ul style="list-style-type: none">• Persuasivo• Agresivo• Tenaz• Cauteloso• Leal• Entusiasta• Mente abierta• Afirmativo• Nervioso• Persistente• Competitivo• Resignado• Inquieto	<ul style="list-style-type: none">• Obediente• Respetuoso• Inspirador• Adaptable• Confianza en sí mismo• Confiable• Aventurero• Indulgente• Controlado• Cohibido• Refinado	<ul style="list-style-type: none">• Humilde• Comodino• Atractivo• Convincente• Encantador• Consecuente• Animoso• Simpatizador• Ecuánime• Disciplinado• Armonioso• Carácter firme• Devoto	<ul style="list-style-type: none">• Juguetón• Servicial• Tímido• Sangre liviana• Mesurado para hablar• Pacífico• Moderado• Sociable• Decisivo• Buen compañero• Satisfecho



Los resultados en puntaje bruto y en percentiles fueron las siguientes:

	D	P	I	P	S	P	C	P
M	8	65	2	25	5	55	4	55
L	2	88	8	10	6	55	6	55
TOTAL	6	75	-6	20	-1	45	-2	55

Donde:

D = dominio

P = percentil

I = influencia

S = constancia

C = apego

M = lo que más es

L = lo que menos es

Las combinaciones que se obtuvieron en los 3 ambientes evaluados fueron las siguientes:

Ambiente cotidiano D/I; D/S; D/C; C/I; C/S; S/I

Ambiente favorable (motivado) D/I

Ambiente antagónico (bajo presión) D/I

Lo anterior en ambiente cotidiano indica D/I = creatividad (75/20).

La persona tiende a ser lógica, crítica e incisiva en sus enfoques hacia la obtención de metas, se sentirá retada por problemas que requieren esfuerzos de análisis y originalidad. Será llana y crítica con la gente.



D/S = empuje (75/45).

El sujeto responde rápidamente a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques, tiende a ser iniciador versátil y responde rápidamente a la competencia.

D/C = individualidad (75/55).

El sujeto actúa de manera directa y positiva ante la oposición; es fuerte y toma una posición, está dispuesto a tomar riesgos y puede aún ignorar niveles jerárquicos.

C/I = perfeccionismo (55/20).

Tiende a ser un seguidor apegado del orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos; en todas sus actividades trata meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos, ya sea por sí mismo o por los demás.

C/S = sensibilidad (55/56).

Esta persona estará muy consciente en evitar riesgos o problemas tiende a buscar significados ocultos. La tensión puede ser evidente particularmente si está bajo presión por obtener resultados. En general, se sentirá intranquilo mientras que no tenga una confirmación absoluta de que su decisión ha sido la correcta.

S/I = reflexión-concentración (45/20).

Tiende a ser un individuo controlado y paciente, se mueve con moderación y premeditación en la mayoría de las situaciones con cuidado y concentración.

Para el ambiente favorable, la persona con un alto grado de dominio y bajo grado de influencia desea y necesita de las siguientes características:



Alto grado de dominio.

Desea:

- Poder, autoridad
- Posición y prestigio
- Dinero y cosas materiales
- Retos
- Oportunidades de avance
- Logros y resultados
- El saber "porque"
- Amplio margen para operar
- Respuestas directas
- Libertad de controles, supervisión y detalle
- Eficiencia en la operación
- Actividades variadas

Necesidad de:

- Compromisos negociados de igual o igual
 - Identificación con la compañía
 - Desarrollar valores intrínsecos
 - Aprender a tomar su paso y relajarse
-
-



- Tareas difíciles
- Conocer los resultados de sus acciones
- Entender a las personas
- Empatía
- Técnicas basadas en experiencias prácticas
- Conciencia de que las acciones existen
- "Sacudidas ocasionales"

Bajo grado de influencia

Desea:

- Que se le deje solo
 - Un formato lógico
 - Hechos
 - Actividades sociales
 - Respeto
 - Conversación directa
 - Enigmas que resolver
 - Equipo para operar
 - Experiencias emotivas limitadas
 - Objetividad
-
-



Necesita de:

- Habilidades sociales
- Contactos con la gente
- Reconocimiento de los demás
- Un jefe objetivo
- Respuestas lógicas
- La oportunidad para hacer preguntas
- Sinceridad, ninguna satisfacción
- Suavizar las asperezas
- Tiempo para pensar
- Retroalimentación (feedback)

En lo que respecto al ambiente antagónico (bajo presión), la persona con un alto grado de dominio tiende a:

- Excederse en sus prerrogativas
 - Actuar intrépidamente
 - Inspirar temor a los demás
 - Imponerse a los demás
 - Ser cortante y sarcástico
 - Malhumorarse cuando no tiene el primer lugar
-
-



- Ser crítico y buscar errores
- Descuidar los detalles
- Mostrarse impaciente y descontento con el trabajo de rutina
- Resistirse a participar como parte de un equipo

Bajo presión, la persona con un bajo grado de influencia tiende a:

- Ser distante
- Ser cortante
- Ser crítico
- Ser suspicaz
- Carecer de empatía
- Lastimar los sentimientos de los demás
- Ser retraído
- Ser ecuánime, frío
- Preferir los objetos a la gente
- Carecer de confianza social

Comparando las gráficas en los tres ambientes se puede observar que para el ambiente cotidiano el sujeto es para D emprendedor; para I es entre cauto e irresuelto, S es responsable y para C es correcto.

En tanto que el comportamiento laboral del individuo en el ambiente motivado en D es entre convincente y persuasivo, I es lógico, S y C optimista.



Mientras que para el ambiente antagónico el sujeto se comporta de la siguiente manera D es letárgico, I es impulsivo, C y S es diplomático.

Lo anterior se fortalece buscando las gráficas de estilos personales más parecidas a las obtenidas por el sujeto y se encontró que en el ambiente cotidiano es organizador dirigiéndose de manera agresiva y persuasiva; para el ambiente favorable es documentador, es decir, cauteloso y metódico; finalmente en el ambiente antagónico es iniciador dirigiéndose de forma agresiva y analítica.

En lo que concierne al instrumento de factor humano, los datos obtenidos no pueden ser interpretados, ni comparados con la hoja de tipos de puesto, ya que los perfiles se encuentran aplanados, probablemente se deba a que el individuo se encontraba en período de cambio, pues en una plática informal comentó que estaba por dar inicio el curso de conductores donde él estaba apuntado para poder cambiar de puesto.



CONCLUSIONES

La técnica Cleaver en el área de capacitación de las empresas, es importante considerarla como instrumento de la D.N.C., pues a medida que es aplicada y evaluada se pueden elaborar planes y programas de capacitación adecuados a las necesidades reales de la empresa, así como las necesidades personales de sus trabajadores, de tal manera que al momento de evaluar y dar seguimiento al proceso capacitador, los puestos de trabajo serán compatibles con el comportamiento laboral de los empleados y viceversa, sin dejar a un lado los puntos clave de motivación que de forma individual se deben dirigir a cada trabajador.

A través del presente trabajo se pudo observar que la capacitación en el área de educar al empleado ha tenido sus avances para mejorar el comportamiento laboral, que no importa llevar a cabo el proceso capacitador sólo con la finalidad de cubrir el aspecto legal, incluso hasta registrar programas que no se llevan a cabo nada más para no pagar multa y se olvidan del crecimiento de su empresa y sobre todo del elemento más importante: el hombre que a pesar de la tecnología no deja de tener importancia más en las empresas que ofrecen servicios y menos en las que venden productos pero ¿qué sería de este tipo de empresa sin su vendedor?. De ahí la importancia de este trabajo en donde se propone considerar la técnica de Evaluación del Potencial de Desarrollo J.P. Cleaver en la capacitación de las empresas, dicha técnica como se observó es completa, mide la compatibilidad del empleado con su puesto de trabajo en tres ambientes cotidiano (como soy), favorable (como quiero ser) y antagónico (como debo ser); además, sugiere para qué puesto es apto el empleado, cómo se debe de motivar, es decir, con qué características cuenta el sujeto y qué es lo que necesita para mejorar su actividad laboral. En el ejemplo presentado se observó que el individuo por tener alto grado de Dominio, le apasionan los retos, está listo para la competencia, se desempeña mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. Dice lo que piensa es seco y sarcástico puede explotar y "tomarla" con alguno de sus compañeros. Puede perder interés en un proyecto una vez que el reto haya



desaparecido y prefiere que otros terminen el trabajo que ya sólo demanda conclusiones obvias. Tiende a ser poco satisfecho y a mostrarse impaciente cuando el trabajo es repetitivo (de ahí que haya pedido su cambio a conducción). También se observó que por tener bajo grado de influencia, el sujeto prefiere trabajar solo y tiene capacidad para la soledad. Es lógico y objetivo en lo que hace, tiende a ser más sensible socialmente que las personas extrovertidas puesto que no confía en las apariencias, siempre desea saber el por qué y vigila sigilosamente. Asimismo, de acuerdo con los resultados la técnica da algunas sugerencias para motivarlo (ya mencionados). Con éstos últimos el capacitador podrá armar planes y programas de capacitación con la finalidad de reubicar al empleado en puesto competente de acuerdo a sus características, si en el momento no puede ser reubicado, se le podrían anexar actividades en las que él pueda desarrollarse mejor, por ejemplo, actividades que no requieran compañía de otros y en donde tenga que desplazarse de un lado a otro, procurando que no sean repetitivas para obtener del sujeto un mejor desempeño.

Es preciso mencionar que para el puesto de conducción en el Sistema de Transporte Colectivo, ni el sujeto, ni el puesto cuentan con características para que exista compatibilidad.

Finalmente sólo resta mencionar que para mayor conocimiento de la técnica es preciso conocerla y consultarla, pues en este trabajo se abordó para un caso en particular.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, L. Y Frías, S. (1989). Guía para el Psicólogo. Como Instructor de Capacitación y Adiestramiento. México Tesis UNAM. ENEP. Iztacala.
- Alvarez, F. (1990). El Psicólogo y la Capacitación. Una alternativa de trabajo. México. Tesis UNAM. ENEP. Iztacala.
- Alvear, C. (1981). Historia de México. México. Jus.
- Angel, P. (1979). Planteamiento Integral de la Educación en México. México. Centro Nacional de Productividad.
- Archila, A. y Quintero, M. (1992). Una Metodología para la Capacitación de Sistemas dentro del Ambito Empresarial. México. Tesis UNAM ENEP Iztacala.
- Arias, F. (1994). Administración de Recursos Humanos. México. Trillas.
- Calderón, H. (1982). Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal. México. Limusa.
- Costa, K. M. (1996). Manual de Inteligencia y Aptitudes. México. Plaza y Valdés.
- Craigg, L. Y Bittel, L. (1971). Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal. México. Diana.
- Cruz, R. Y González, V. (1996). Programa de capacitación dirigido a Mandos Intermedios y Operarios en la Prevención de Actos Inseguros. México Tesis UNAM ENEP Iztacala.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw-Hill.
- Dirección General de Centros de Capacitación (1983). Memoria. México.
- Flores, S. (1993). Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Una Guía. México. Tesis UNAM. ENEP Iztacala.
-
-

- Flores, C. (1995). Nuevas Tendencias de la Capacitación: Reingeniería. México. Tesis UNAM. ENEP Iztacala.
- García, R. (1981). La Capacitación usando Simuladores. México. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
- Garibaldi, M. (1991). Segundo Congreso de Capacitación Bancaria. México.
- González, J. (1996). Control Total de la Calidad: Una alternativa para la Capacitación. México. Tesis UNAM. ENEP Iztacala.
- Jiménez, C. Y Reyes, O (1993). Círculos de Participación para Aumentar la Calidad y Productividad en las Empresas. México. Tesis UNAM ENEP Iztacala.
- Kolb, A., Rubin, M. Y Mc Intyre, M. (1985). Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- López, A. (1985). Educación de los Antiguos. México. El Caballito.
- Martínez, R. Y Hernández, E. (1982). Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. México. Limusa.
- Mendoza, A. (1982). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. México. Trillas.
- Nuñez, M. (1985). La Capacitación Práctica en las Organizaciones. México. Trillas.
- Padua, N. (1989). Los Desafíos del Sistema Escolar en los Albores del Siglo XXI. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. México 1989, 19 (3).
- Peña, J. (1997). La Capacitación en Relaciones Humanas. Una Propuesta para evitar la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. México. Tesina UNAM. ENEP Iztacala.
- Pichot, P. (1989). Los Tests Mentales. México. Paidós.
- Pinto, V. (1990). Proceso de Capacitación. México. Diana.



- Puigrós, A. (1985). Imperialismo y Educación en América Latina. México. Nueva Imagen. Pp. 13-29.
- Reyes, A. (1971). Administración de Personal. México. Limusa.
- Reza, C. (1995). Cómo Diagnosticar Necesidades de Capacitación de las Organizaciones. México. Panorama.
- Rodríguez, J. (1993). Administración Moderna del Personal 2. México. ECASA.
- Saldivar, A. y Gómez, P. (1989). El Análisis Experimental Aplicada a la Capacitación. México. Tesis UNAM. ENEP Iztacala.
- Schmelkes, (1989). La Educación de Adultos en México: Una Visión General del Trabajo desde el Estado. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. México. 1989, 19 (3).
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (1991). Guía del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. México. STPS.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1996). Extensionismo Industrial. México. STPS.
- Siliceo, A. (1973). Capacitación y Desarrollo del Personal. México. Limusa.
- Sociedad de Psicología Aplicada (sin año). Bienvenidos al Curso.
- Taller de Capacitación en la Técnica de Evaluación del Potencial de Desarrollo de J.P. Cleaver (1997). Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Unidad Coordinadora del Empleo de Capacitación y Adiestramiento (UCECA). (1981). Guía para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. México. Popular de los Trabajadores.
- Villagrán, R. (1992). Algunas consideraciones sobre los cursos de capacitación dirigidos al personal técnico de una Institución y su relación con el coeficiente intelectual. México. Tesis UNAM. ENEP Iztacala.

PLANTILLAS DE EVALUACION A-D

NOMBRE		PUESTO	
FECHA			

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN EN SERIES DE CUATRO, EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

PERSUASIVO GENTIL HUMILDE ORIGINAL	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L							FUERZA DE VOLUNTAD MENTE ABIERTA COMPLACIENTE ANIMOSO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									OBEDIENTE QUISQUILLOSO INCONQUISTABLE JUGUETON	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									AVENTURERO RECEPTIVO CORDIAL MODERADO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L										
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
AGRESIVO ALMA DE LA FIESTA COMODINO TEMEROSO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									CONFIADO SIMPATIZADOR TOLERANTE AFIRMATIVO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									RESPETUOSO EMPRENDEDOR OPTIMISTA SERVICIAL	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									INDULGENTE ESTETA VIGOROSO SOCIABLE	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L								
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
AGRADABLE TEMEROSO DE DIOS TENAZ ATRACTIVO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									ECUANIME PRECISO NERVIOSO JOVIAL	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									VALIENTE INSPIRADOR SUMISO TIMIDO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									PARLANCHIN CONTROLADO CONVENCIONAL DECISIVO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L								
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
CAUTELOSO DETERMINADO CONVINCENTE BONACHON	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									DISCIPLINADO GENEROSO ANIMOSO PERSISTENTE	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									ADAPTABLE DISPUTADOR INDIFERENTE *SANGRE LIVIANA*	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									COHIBIDO EXACTO FRANCO BUEN COMPAÑERO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L								
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
DOCIL ATREVIDO LEAL ENCANTADOR	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									COMPETITIVO ALEGRE CONSIDERADO ARMONIOSO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									AMIGUERO PACIENTE CONFIANZA EN SI MISMO MESURADO PARA HABLAR	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									DIPLOMATICO AUDAZ REFINADO SATISFECHO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L								
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
DISPUESTO DESEOSO CONSECUENTE ENTUSIASTA	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									ADMIRABLE BONDADOSO RESIGNADO CARACTER FIRME	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									CONFORME CONFIABLE PACIFICO POSITIVO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L									INQUIETO POPULAR BUEN VECINO DEVOTO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">L</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	M	L								
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														
M	L																																														

	D				S		C	
M								
L								
TOTAL								

NOMBRE			PUESTO		
FECHA					

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN EN SERIES DE CUATRO, EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

PERSUASIVO GENTIL HUMILDE ORIGINAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUERZA DE VOLUNTAD MENTE ABIERTA COMPLACIENTE ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE QUISQUILLOSO INCONQUISTABLE JUGUETON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AVENTURERO RECEPTIVO CORDIAL MODERADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGRESIVO ALMA DE LA FIESTA COMODINO TEMEROSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIADO SIMPATIZADOR TOLERANTE AFIRMATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESPECTUOSO EMPRENDEDOR OPTIMISTA SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDULGENTE ESTETA VIGOROSO SOCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGRADABLE TEMEROSO DE DIOS TENAZ ATRACTIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ECUANIME PRECISO NERVIOSO JOVIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VALIENTE INSPIRADOR SUMISO TIMIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PARLANCHIN CONTROLADO CONVENCIONAL DECISIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAUTELOSO DETERMINADO CONVINCENTE BONACHON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO GENEROSO ANIMOSO PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADAPTABLE DISPUTADOR INDIFERENTE "SANGRE LIVIANA"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COHIBIDO EXACTO FRANCO BUEN COMPAÑERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOCIL ATREVIDO LEAL ENCANTADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMPETITIVO ALEGRE CONSIDERADO ARMONIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AMIGUERO PACIENTE CONFIANZA EN SI MISMO MESURADO PARA HABLAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DIPLOMATICO AUDAZ REFINADO SATISFECHO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISPUESO DESEOSO CONSECUENTE ENTUSIASTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADMIRABLE BONDADOSO RESIGNADO CARACTER FIRME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFORME CONFIABLE PACIFICO POSITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INQUIETO POPULAR BUEN VECINO DEVOTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	D		I	S	C	
M						
L						
TOTAL						

PLANTILLAS DE EVALUACION A-D

NOMBRE		PUESTO	
FECHA			

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN EN SERIES DE CUATRO, EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

PERSUASIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUERZA DE VOLUNTAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AVENTURERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GENTIL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MENTE ABIERTA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	QUISQUILLOSO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	RECEPTIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HUMILDE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	COMPLACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INCONQUISTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CORDIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORIGINAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JUGUETON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MODERADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGRESIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESPETUOSO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	INDULGENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALMA DE LA FIESTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SIMPATIZADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESTETA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMODINO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOLERANTE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VIGOROSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEMEROSO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	AFIRMATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SOCIABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGRADABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ECUANIME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PARLANCHIN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEMEROSO DE DIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PRECISO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	INSPIRADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONTROLADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TENAZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NERVIOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUMISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONVENCIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATRACTIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JOVIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIMIDO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	DECISIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAUTELOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADAPTABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COHIBIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DETERMINADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DISPUTADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EXACTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONVINCENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANIMOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FRANCO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BONACHON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"SANGRE LIVIANA"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BUEN COMPAÑERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOCIL	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AMIGUERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DIPLOMATICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATREVIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ALEGRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PACIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AUDAZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LEAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REFINADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENCANTADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ARMONIOSO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MESURADO PARA HABLAR	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	SATISFECHO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISPUERTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ADMIRABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFORME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INQUIETO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESEOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONFIABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POPULAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSECUENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	RESIGNADO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PACIFICO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	BUEN VECINO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENTUSIASTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARACTER FIRME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POSITIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DEVOTO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	D		I		S		C	
M								
L								
TOTAL								

TABLA DE PERCENTILES DEL INSTRUMENTO

GRAFICA "T"								GRAFICA "M"							
D		I		S		C		D		I		S		C	
P.B.	PERC	P.B.	PERC	P.B.	PERC	P.B.	PERC	P.B.	PERC	P.B.	PERC	P.B.	PERC	P.B.	PERC
20	99							20	99						
19	98			19	99			19	98			19	99		
18	98			18	98			18	98			18	98		
17	98	17	99	17	98			17	98	17	99	17	98		
16	98	16	98	16	98			16	98	16	98	16	98		
15	97	15	98	15	98	15	99	15	97	15	98	15	98	15	99
14	96	14	98	14	98	14	98	14	95	14	98	14	98	14	98
13	95	13	98	13	98	13	98	13	92	13	98	13	98	13	98
12	94	12	98	12	98	12	98	12	90	12	98	12	98	12	98
11	92	11	98	11	98	11	98	11	86	11	98	11	96	11	98
10	90	10	98	10	97	10	98	10	84	10	98	10	95	10	98
9	88	9	98	9	96	9	98	9	75	9	96	9	90	9	98
8	84	8	97	8	95	8	98	8	65	8	95	8	84	8	95
7	80	7	96	7	92	7	98	7	60	7	90	7	75	7	94
6	75	6	95	6	90	6	97	6	45	6	80	6	65	6	84
5	70	5	90	5	88	5	96	5	40	5	75	5	55	5	75
4	65	4	86	4	80	4	95	4	30	4	60	4	40	4	55
3	60	3	75	3	75	3	90	3	25	3	35	3	30	3	30
2	55	2	65	2	70	2	86	2	14	2	25	2	16	2	16
1	55	1	60	1	65	1	75	1	6	1	8	1	10	1	10
0	45	0	55	0	55	0	65	0	2	0	2	0	3	0	3
								GRAFICA "L"							
-1	40	-1	45	-1	45	-1	60								
-2	40	-2	35	-2	40	-2	55	0	99	0	99	0	99	0	99
-3	35	-3	25	-3	35	-3	45	1	95	1	95	1	98	1	98
-4	25	-4	20	-4	30	-4	35	2	88	2	88	2	95	2	96
-5	20	-5	14	-5	25	-5	25	3	75	3	75	3	88	3	92
-6	20	-6	10	-6	20	-6	14	4	65	4	55	4	75	4	84
-7	16	-7	6	-7	14	-7	14	5	55	5	45	5	65	5	70
-8	14	-8	5	-8	10	-8	8	6	45	6	25	6	55	6	55
-9	12	-9	3	-9	6	-9	5	7	40	7	20	7	40	7	45
-10	8	-10	2	-10	5	-10	4	8	30	8	10	8	25	8	30
-11	6	-11	2	-11	4	-11	3	9	20	9	5	9	20	9	16
-12	5	-12	2	-12	2	-12	2	10	20	10	4	10	10	10	10
-13	4	-13	2	-13	2	-13	2	11	14	11	3	11	5	11	5
-14	3	-14	2	-14	2	-14	2	12	8	12	2	12	4	12	3
-15	2	-15	2	-15	2	-15	2	13	5	13	2	13	3	13	2
-16	2	-16	2	-16	2	-16	2	14	4	14	2	14	2	14	2
-17	2	-17	2	-17	2			15	3	15	2	15	2	15	2
-18	2	-18	2	-18	2			16	2	16	2	16	2	16	2
-19	2	-19	2	-19	2			17	2	17	2	17	2		
-20	2							18	2	18	2	18	2		
-21	1							19	2	19	2	19	2		
								20	2						
								21	1						

PATRON GERENCIAL MOTIVACIONAL GRAFICO

ANEXO 3

AD	COMPORTAMIENTO COTIDIANO				COMPORTAMIENTO MOTIVADO				COMPORTAMIENTO BAJO PRESION				COMPORTAMIENTO ESPERADO EN EL PUESTO				FH
	DOM	INF	CON	APE	DOM	INF	CON	APE	DOM	INF	CON	APE	DOM	INF	CON	APE	
99																	99
95																	95
90																	90
75																	75
60																	60
50																	50
40																	40
25																	25
10																	10
5																	5
1																	1

**HOJA DE DETERMINACION DE FACTORES
DETERMINACION DE FACTORES A-D**

ANEXO 4

CEDULA DE EVALUACION				D	I	S	C
NOMBRE:							
FACTOR 1 =		FACTOR 2 =		FACTOR 3 =		FACTOR 4 =	

EN AMBIENTE COTIDIANO

COMB	FACTORES	IDENTIFICACION	DIM'S	CONTRASTE	CLASIF
1°	(/)		(1/4)		PRIM
2°	(/)		(1/3)		
3°	(/)		(1/2)		
4°	(/)		(2/4)		
5°	(/)		(2/3)		
6°	(/)		(3/4)		

	AMB. COTIDIANO	AMB. MOTIVADO	AMB. ANTAGONICO
FZA ">"			
FZA "<"			

EN AMBIENTE FAVORABLE

	NOMBRE FAC	AMBIENTE OBS	RESPUESTA OBS
1°			
4°			

EN AMBIENTE ANTAGONICO

	NOMBRE FAC	AMBIENTE OBS	RESPUESTA OBS
1°			
4°			

HOJA H-F FACTOR HUMANO

ANEXO 5

NOMBRE	MASCULINO
PUESTO QUE SOLICITA	
FECHA	17 NOVIEMBRE DE 1999

EVALUE C/U DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. COLOQUE EL No. APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:

1. MUY BAJO 2. BAJO 3. SIGNIFICATIVO 4. ALTO 5. MUY ALTO

	CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE		HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
	HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS. BAJO SU RESPONSABILIDAD		NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
	PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA		RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO
	HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE		CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
	NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO		SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
	DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES		PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE
	CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS		HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
	HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRANOS		VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
	CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO		HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
	NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA		CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTIR PRECEDENTE
	SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ		PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
	CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION		SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL

DESCRIPCION DEL PUESTO

	R	A	D	D	
D					
I					
S					
C					

HOJA DE CLAVES DE RESPUESTA F-H

IDENTIFICACION DE DIMENSIONES POR FACTOR		D	I	S	C
FACTOR 1, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					
FACTOR 2, CORRESPONDE A LA DIMENSION D					
FACTOR 3, CORRESPONDE A LA DIMENSION S					
FACTOR 4, CORRESPONDE A LA DIMENSION I					
FACTOR 5, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					
FACTOR 6, CORRESPONDE A LA DIMENSION D					
FACTOR 7, CORRESPONDE A LA DIMENSION D					
FACTOR 8, CORRESPONDE A LA DIMENSION I					
FACTOR 9, CORRESPONDE A LA DIMENSION S					
FACTOR 10, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					
FACTOR 11, CORRESPONDE A LA DIMENSION I					
FACTOR 12, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					
FACTOR 13, CORRESPONDE A LA DIMENSION I					
FACTOR 14, CORRESPONDE A LA DIMENSION S					
FACTOR 15, CORRESPONDE A LA DIMENSION S					
FACTOR 16, CORRESPONDE A LA DIMENSION D					
FACTOR 17, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					
FACTOR 18, CORRESPONDE A LA DIMENSION I					
FACTOR 19, CORRESPONDE A LA DIMENSION D					
FACTOR 20, CORRESPONDE A LA DIMENSION D					
FACTOR 21, CORRESPONDE A LA DIMENSION I					
FACTOR 22, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					
FACTOR 23, CORRESPONDE A LA DIMENSION S					
FACTOR 24, CORRESPONDE A LA DIMENSION S					
CUADRO PERFIL					
PROMEDIO <input type="text"/>	SUMATORIA				
VALOR "X" <input type="text"/>	PROMEDIO DIFERENCIA				
	DESV. TIPO				
	PERCENTIL				

TABLA DE PROMEDIOS

ANEXO 7

PROMEDIO OBTENIDO	VALORES "X"
SI SE ENCUENTRA ENTRE 6.0 Y 13.0	ASIGNE VALOR "X" = 8.0
SI SE ENCUENTRA ENTRE 13.5 Y 15.0	ASIGNE VALOR "X" = 7.0
SI SE ENCUENTRA ENTRE 15.5 Y 17.5	ASIGNE VALOR "X" = 6.0
SI SE ENCUENTRA ENTRE 18.0 Y 18.5	ASIGNE VALOR "X" = 5.5
SI SE ENCUENTRA ENTRE 19.0 Y 21.5	ASIGNE VALOR "X" = 5.0
SI SE ENCUENTRA ENTRE 22.0 Y 23.0	ASIGNE VALOR "X" = 4.5
SI SE ENCUENTRA ENTRE 23.5 Y 26.5	ASIGNE VALOR "X" = 4.0
SI SE ENCUENTRA ENTRE 27.0 Y 30.0	ASIGNE VALOR "X" = 3.5

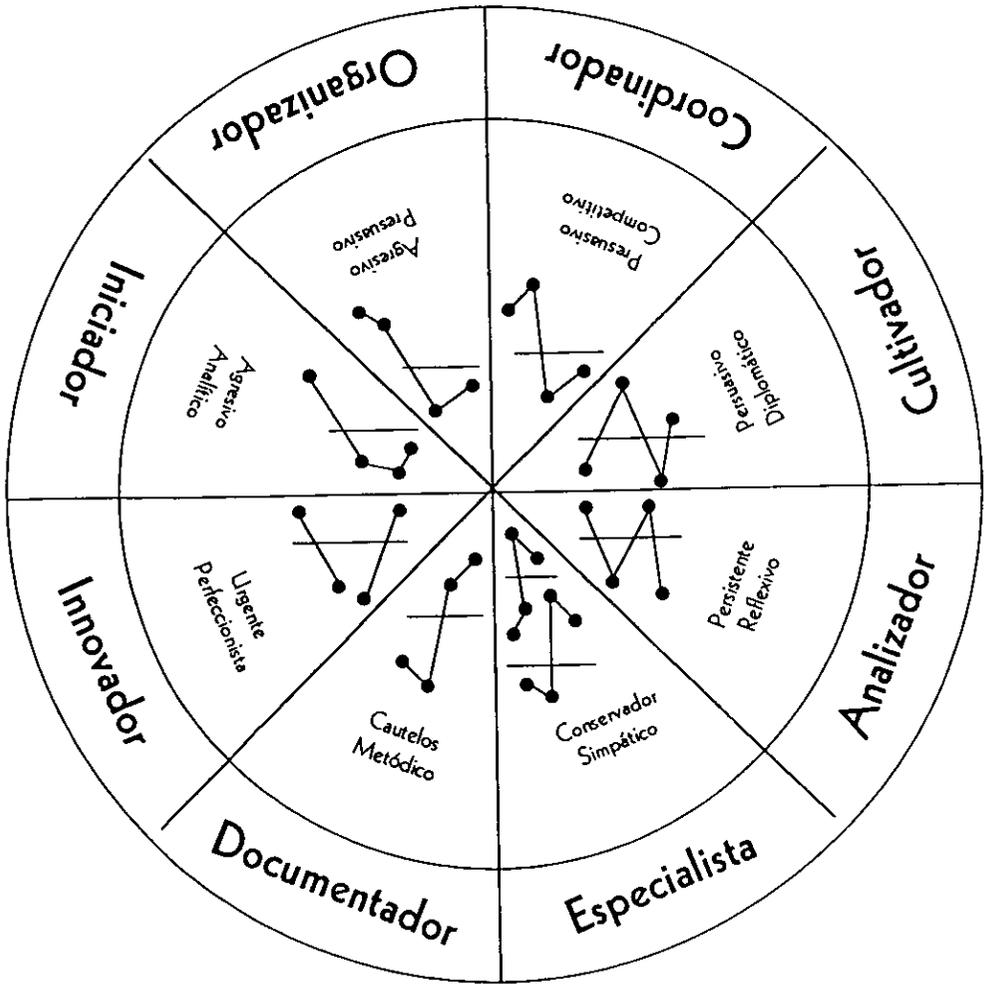
CUADRO DE DESCRIPCION GENERICA

ANEXO 8

CUADRO DE DESCRIPCION GENERICA

(+)	D	I	S	C
90	BELICOSO Agresivo Enérgico	EXTROVERTIDO Parlanchin Magnético	LETARGICO Flemático Tranquilo	ESTRICTO Dependiente Convencional
75	Emprendedor Afirmativo Decisivo	Entusiasta Persuasivo Convincente	Pasivo Paciente Posesivo	Ordenado Sistemático Exacto
60	Correcto	Optimista	Predecible	Diplomático
50				
40	RESPONSABLE Conservador Calculador Irresuelto Cauto	SOCIABLE Literal Escéptico Lógico Desconfiado	ESTABLE Activo Alerta móvil Impaciente Deseoso	MADURO Independiente Testarudo Obstinado Porfiado
25	Moderado Modesto Pacífico	Incisivo Pesimista Enigmático	Impulsivo Impuesto Enajenado	Dogmático Arbitrario Rígido
10 (-)	AUTOSACRIFICIO	INTROVERTIDO	HISTERICO	REBELDE

Estilos Personales



D+ ALTO GRADO DE DOMINIO	D- BAJO GRADO DE DOMINIO
<p>La persona con un alto grado de dominio</p> <p>Cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poder, autoridad 2. Posición y prestigio 3. Dinero y cosas materiales 4. Retos 5. Oportunidades de avance 6. Logros, resultados 7. El saber "porque" 8. Amplio margen para operar 9. Respuestas directas 10. Libertad de controles, supervisión y detalle 11. Eficiencia en la operación 12. Actividades variadas 	<p>La persona con un bajo grado de dominio</p> <p>Cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Paz 2. Protección 3. Dirección 4. Ambiente predecible 5. Un líder a quien seguir 6. Un plan que comprenda 7. Métodos 8. Verse libre de conflictos 9. Tiempo para pensar 10. Un futuro seguro
<p>Carece de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromisos negociados de igual a igual 2. Identificación con la compañía 3. Desarrollar a tomar su paso y relajarse 4. Aprender a tomar su paso y relajarse 5. Tareas difíciles 6. Conocer los resultados de sus acciones 7. Entender a las personas. Enfoque lógico 8. Empatía 9. Técnicas basadas en experiencias prácticas 10. Conciencia de que las sanciones existen 11. "Sacudidas" ocasionales 	<p>Carece de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas claras 2. Sanciones por parte de su jefe o del reglamento 3. Ayuda en tareas nuevas o difíciles 4. Una forma de decir que "no" 5. Métodos alternativos 6. Apoyo en situaciones difíciles 7. Técnicas y herramientas para manejar conflictos (armas) 8. Un clima participativo (grupos o comités) 9. Reconocimiento al "precio" pagado por desempeñarse 10. Métodos para traducir ideas en acciones

ANEXO 10

I + ALTA INFLUENCIA	I -BAJA INFLUENCIA
<p>La persona con alta influencia</p> <p>Cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Popularidad, reconocimiento social 2. Recompensas monetarias 3. Reconocimiento Público 4. Libertad de palabra, personas con las cuales hablar 5. Condiciones favorables de trabajo 6. Actividades con gente fuera de trabajo 7. Relaciones democráticas 8. Libertad de control y detalles 9. Ingreso psicológico 10. Identificación con la compañía 	<p>La persona con un bajo grado de influencia</p> <p>Cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que se le deje solo 2. Un formato lógico 3. Hechos 4. Actividades sociales 5. Respeto 6. Conversación directa 7. Enigmas que resolver 8. Equipo para operar 9. Experiencias emotivas limitadas 10. Objetividad
<p>Carece de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de su tiempo 2. Objetividad 3. Énfasis en la utilidad de la empresa 4. Ser menos idealista 5. Un supervisor democrático con quien pueda asociarse 6. Presentarlo con gente influyente 7. Control emocional 8. Sentido de urgencia 9. Control de su desempeño por proyectos 10. Confianza en el proyecto 11. Datos analizados 12. Administración financiera personal 13. Supervisión más estricta 14. Presentación precisa 	<p>Carece de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades sociales 2. Contactos con la gente 3. Reconocimiento de los sentimientos de los demás 4. Un jefe objetivo 5. Respuestas lógicas 6. La oportunidad para hacer preguntas 7. Sinceridad, ninguna sofisticación 8. Suavizar las asperezas 9. Tiempo para pensar 10. Retroalimentación (feedback)

ANEXO 10

S + ALTO GRADO DE CONSTANCIA	S – BAJO GRADO DE CONSTANCIA
La persona con un alto grado de constancia	La persona con un bajo grado de constancia
<p>Cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Status 2. Situación segura 3. Referencia 4. Vida hogareña 5. Procedimientos usuales 6. Sinceridad 7. Territorio limitado 8. Largo tiempo para ajustarse 9. Apreciación constante 10. Identificación constante 11. Reconocimiento por servicios continuos 12. Productos especiales 	<p>Cuenta con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad 2. Viajes 3. Trabajo generalizado 4. Nuevos ambientes para trabajar y divertirse 5. Un alcance amplio 6. Verse libre de la rutina 7. Enfoques generales 8. Personas que lo apoyen para concluir sus trabajos 9. Más tiempo durante el día 10. Actividades externas
<p>Carece de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condicionamiento anterior al cambio 2. Recompensas en términos de cosas 3. Beneficios adicionales 4. Presentación a nuevos grupos 5. Esposa que lo respalde 6. Métodos que ahorren trabajo 7. Enfoques profundas 8. Presentaciones comprimidas 9. Reafirmación 10. Sentimiento de importancia 11. Productos de calidad que lo satisfagan 12. Mercados especiales 13. Asociados capaces 	<p>Carece de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizarse 2. Vacaciones 3. Exámenes médicos anuales 4. Reconocer a las personas más lentas 5. Respetar la propiedad y las prerrogativas personales 6. Plazos que cumplir 7. Presupuestos 8. Consistencia 9. Hacer las cosas una segunda vez 10. Sistemas

C + ALTO GRADO DE APEGO	C - BAJO GRADO DE APEGO
<p data-bbox="63 322 498 348">La persona con un alto grado de apego</p> <p data-bbox="63 383 197 409">Cuenta con:</p> <ol data-bbox="63 435 545 782" style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos estandarizados 2. Límite en el grado de exposición a otros ambientes 3. Seguridad (protección), ambiente protegido 4. Referencias 5. Reafirmación 6. Cambios poco rápidos o abruptos 7. Ser parte de un grupo 8. Atención personal 9. Poca responsabilidad 10. Personas a su servicio 	<p data-bbox="572 322 1020 348">La persona con un bajo grado de apego</p> <p data-bbox="572 383 706 409">Cuenta con:</p> <ol data-bbox="572 435 953 713" style="list-style-type: none"> 1. Libertad 2. Tareas excepcionales 3. Interdependencia 4. Cero restricciones 5. Ser evaluado por resultados 6. Cero supervisión 7. La oportunidad para divertirse 8. Experiencias 9. Ventilación 10. Emociones fuertes
<p data-bbox="63 869 197 895">Carece de:</p> <ol data-bbox="63 921 565 1355" style="list-style-type: none"> 1. Trabajo de precisión 2. Planeación 3. Más confianza 4. Más ángulos y mayor perspectiva en sus enfoques 5. Argumentos que refuten 6. Soporte en las situaciones difíciles 7. Explicaciones y más explicaciones 8. Participación de equipo 9. Recompensa en términos de cosas finas 10. Descripción exacta del trabajo 11. Presentación de gentes 12. Ayuda para ser más independiente 13. Menos atención a detalles 14. Respeto a sí mismo 	<p data-bbox="572 869 706 895">Carece de:</p> <ol data-bbox="572 921 1077 1260" style="list-style-type: none"> 1. Un jefe tolerante 2. Pólizas de seguro de vida, de enfermedades y accidentes 3. Reconocer que existen límites 4. Ser evaluado por resultados 5. Oportunidad para probar lo nunca antes intentado 6. Ayuda con los detalles 7. Documentación 8. Proyectos independientes 9. Autoridad 10. Restricciones

D DOMINIO	I INFLUENCIA
<p>Bajo presión, la persona con un alto grado de Dominio tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excederse en sus prerrogativas 2. Actuar intrépidamente 3. Inspirar temor a los demás 4. Imponerse a los demás 5. Ser cortante y sarcástico 6. Malhumorarse cuando no tiene el primer lugar 7. Ser crítico y buscar errores 8. Descuidar los "detalles" 9. Mostrarse impaciente y descontento con el trabajo de rutina 10. Resistirse a participar como parte de un equipo 	<p>Bajo presión, la persona con un alto grado de Influencia tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reocuparse más de su popularidad que de los resultados 2. Ser exageradamente persuasivo 3. Actuar impulsivamente, siguiendo su corazón en lugar de su inteligencia 4. Ser inconsciente en sus conclusiones 5. Tomar decisiones basada en análisis superficiales 6. Ser poco realista al evaluar a las personas 7. Ser descuidado con los detalles 8. Confiar en las personas indiscriminadamente 9. Tener dificultad para planear y controlar su tiempo 10. Ser superficial
<p>Bajo presión, la persona con un bajo grado de Dominio tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renunciar a su posición para evitar controversias 2. Dudar para resolver problemas 3. Autodescripción 4. Evitar responsabilidad 5. Retraerse cuando se le confronta 6. Ser defensivo 7. Permitir que se aprovechen de el 8. Ser dependiente 9. Ser demasiado conservador 10. Ser evasivo 	<p>Bajo presión, la persona con un bajo grado de influencia tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser distante 2. Ser cortante 3. Ser crítico 4. Ser suspicaz 5. Carecer de empatía 6. Lastimar los sentimientos de los demás 7. Ser retraído 8. Ser ecuánime, frío 9. Preferir los objetos a la gente 10. Carecer de confianza social

ANEXO 11

S CONSTANCIA	C APEGO
<p>Bajo presión, la persona con un alto grado de Constancia tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. hacer esfuerzos para mantener el "status quo" 2. Requerir mucho tiempo para ajustarse al cambio 3. Tener dificultades para cumplir con compromisos 4. Necesitar ayuda para iniciar nuevos proyectos 5. Carecer de imaginación 6. Sentirse contento y cómodo con las cosas tal y como son 7. Continuar haciendo las cosas como siempre 8. Conservar resentimientos 9. Esperar órdenes antes de actuar 10. Tener dificultad para establecer prioridades 	<p>Bajo presión, la persona con un alto grado de Apego tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependier de la supervisión 2. Dudar antes de actuar sin precedente 3. Estar atado a procedimientos y métodos 4. Dejarse abrumar por los detalles 5. Resistirse a aceptar responsabilidades 6. Desear explicaciones completas antes de hacer un cambio 7. Pasar la responsabilidad a otra persona 8. Renunciar a su posición para evitar controversias 9. Ponerse a la defensiva al verse amenazado 10. Ser sugestionable y fácilmente dirigido
<p>Bajo presión, la persona con un bajo grado de Constancia tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser inconsistente 2. Dejar inconcluso lo que empieza 3. Dedicarse a demasiadas actividades al mismo tiempo 4. Tratar de abarcar demasiado 5. Hacer cambios drásticos, especialmente al principio de su carrera 6. Ser perturbador 7. Difícil de localizar 8. Tener problemas de familia y/o de salud 9. Viajar extensa y costosamente 10. Faltar al respeto de la propiedad o territorio de los demás 	<p>Bajo presión, la persona con un bajo grado de Apego tiende a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser poco convencional 2. Ignorar las instrucciones y direcciones 3. Ser descuidado con los detalles 4. Desafiar el peligro 5. No documentarse 6. Ser propenso a los accidentes 7. Ignorar política 8. Provocar úlceras (en los demás) 9. Ser temerario 10. Ser distraído

Combinaciones básicas del Factor Humano**1. CREATIVIDAD D/I**

Situaciones retadoras que requieren exploración hacia lo desconocido, que demandan soluciones imaginativas y únicas a los problemas. Está orientado en general hacia áreas técnicas, abstractas o conceptuales. Soluciones originales que deben ser obtenidas en el campo de ideas o cosas.

2. EMPUJE D/S

Aún en situaciones antagónicas o de resistencia, existe la necesidad de obtener resultados medibles y tangibles. Existe presión para enfrentarse y solucionar problemas en un ambiente plagado de situaciones e interrupciones.

3. INDIVIDUALIDAD D/C

Las situaciones antagónicas requieren de la actuación directa y positiva en campos donde exista poco o ningún precedente, por el cual guiarse. El trabajo lleva implícita una gran libertad de actuación y autoridad para tomar decisiones aún cuando sean impopulares.

4. BUENA VOLUNTAD I/D

Las situaciones que caracterizan al puesto requieren poder crear y mantener la buena voluntad, así como dar una impresión adecuada, tanto personal como de la compañía. Este trabajo es caracterizado por una "venta suave" y resultados que se obtienen a largo plazo siendo de naturaleza, hasta cierto punto intangible. El cultivar relaciones es generalmente requerido.

5. HABILIDAD DE CONTACTOS I/S

El ambiente de trabajo requiere influenciar y motivar de una manera positiva a una variedad de gente en situaciones cambiantes. La generación activa de muchos contactos con la gente es generalmente demandada. La venta de un producto o concepto deberá ser llevada a cabo, a través de la obtención de una aceptación voluntaria por parte del comprador.

6. CONFIANZA EN SI MISMO I/C

En los contactos con la gente se requiere de la motivación y la influencia en situaciones en las que existe poco protocolo o precedente, que sirvan como guía. Debe ser capaz de manejar por sí mismo cualquier situación en las que exista contacto con la gente. Puede

ser requisito el que se comprometa a mantener posiciones controvertidas (Reforzando en combinación con un D alta).

7. PACIENCIA S/D

El ambiente en el que se desarrolla este puesto requiere de laborar en un clima predecible y de gran estructura. El trabajo tiene muy poca variación en su desempeño día a día. La actividad de resolución de problemas será de naturaleza sencilla. El ciclo de actividades es corto siendo igualmente corto el período de entrenamiento necesario.

8. REFLEXION (CONCENTRACION) S/I

La situación de trabajo requiere de la concentración sobre las cosas, ideas, conceptos o equipo en un ambiente familiar. Si se combina con una D alta, refleja, en general, reflexión y solución de problemas que requieren profundización en campos especializados. Si se combina con una D baja, implica en general la operación de equipos, recopilación de hechos o el desempeño de labores de oficina y operacionales.

9. PERSISTENCIA S/C

Las funciones de este puesto requieren de una actividad independiente en áreas especializadas. El ocupante de este puesto tiene autoridad para actuar, sin embargo, su autoridad esta limitada a las áreas en las que se supone es un experto. En casos especiales puede realizar un trabajo repetitivo con muy pocas posibilidades de error (este sería en combinación con una D baja y una I baja).

10. ADAPTABILIDAD C/D

El evitar problemas es la clave de este trabajo. El ocupante de este puesto debe actuar con cautela y de conformidad con reglas, sistemas, jerarquías, etc. En combinación con una I alta. El evitar problemas con cosas, por tanto, la actitud, precisión y atención al detalle son características de este trabajo.

11. PERFECCIONISMO C/I

El trabajo requiere el evitar situaciones problemáticas con cosas. La atención al detalle y la precisión son necesarios para asegurar que los estándares se cumplan precisamente y sin error. El uso de fórmulas, la recopilación de información y la inspección de acuerdo a especificaciones son funciones propias de este tipo de trabajo.

12. SENSIBILIDAD C/S

La preocupación por las consecuencias de una acción y el estado de alerta. Hacia la calidad de resultados son elementos claves en este puesto. El puesto puede involucrar

una serie de actividades en las que exista énfasis en la correcta medición de situaciones o el tener conciencia de jerarquías o reglas. Sin embargo, existe urgencia de "hacer algo".

13. AMBIVALENCIA D = C

"Cuando un empuje y un apego a reglas igualmente activos desencadenados por un mismo estímulo, aparecen al mismo tiempo, tienden a cancelarse entre si o al menos a modificarse a si mismos" ("emociones de las personas normales" escrito por William Moulton Marston).

14a. BANDERA ROJA D ALTO C ALTA

Este trabajo implica el hacer proposiciones de selección a problemas analizando los pros y contras de cualquier situación. Puede requerir el checar y recheckar la acción final, elaborando un balance en el que aparezcan las ventajas y desventajas. El trabajo no tiene la autoridad para implementar las acciones.

14 b. BANDERA ROJA D BAJO C BAJA

Muchas veces esta combinación implica responsabilidad por resultados sin una autoridad necesaria para llegar a obtenerlos. Esto ocurre con poca frecuencia en un trabajo. Cuando está presente, indica, en general, que no existe la actividad de solución de problemas y una posibilidad pequeña de error donde la calidad de resultados no es de particular importancia.

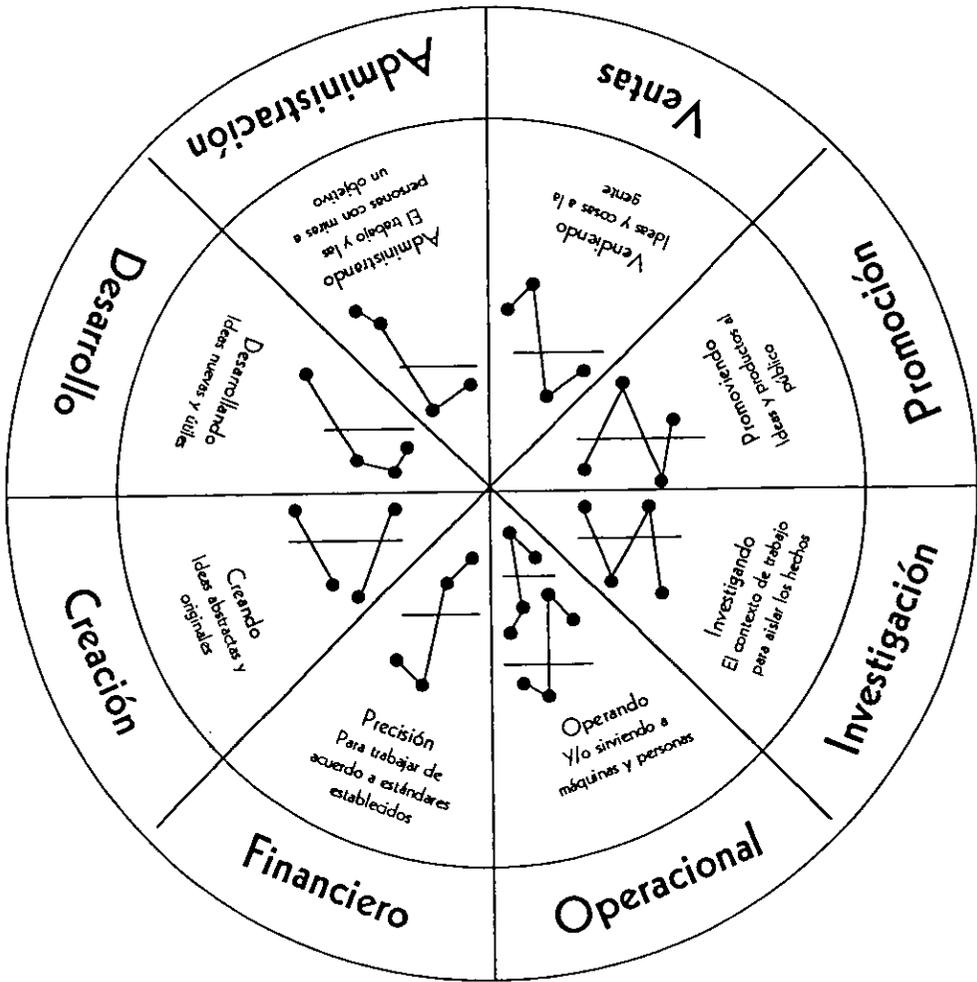
Tipos de puesto

Dominio
Para obtener resultados en situaciones de oposición o circunstancias antagónicas.

Anexo 13

Tipos de Puestos

Influencia
Sobre la gente para actuar positiva y favorablemente.



Cumplimiento
Con estándares estrictos evitando errores, problemas y riesgos.

Constancia
Al desarrollar trabajo con consistencia y en forma predecible.

NOMBRE	MASCULINO	PUESTO	Ayudante general de material rodante
FECHA	17 NOVIEMBRE 1999		

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN EN SERIES DE CUATRO, EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

PERSUASIVO	<table border="1"><tr><td>M</td><td>L</td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	M	L	X					X			FUERZA DE VOLUNTAD MENTE ABIERTA COMPLACIENTE ANIMOSO	<table border="1"><tr><td>M</td><td>L</td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	M	L	X					X	OBEDIENTE QUISQUILLOSO INCONQUISTABLE JUGUETON	<table border="1"><tr><td>M</td><td>L</td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	M	L	X					X	AVENTURERO RECEPTIVO CORDIAL MODERADO	<table border="1"><tr><td>M</td><td>L</td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	M	L	X					X
M	L																																								
X																																									
	X																																								
M	L																																								
X																																									
	X																																								
M	L																																								
X																																									
	X																																								
M	L																																								
X																																									
	X																																								
AGRESIVO	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	X					X			CONFIADO SIMPATIZADOR TOLERANTE AFIRMATIVO	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr></table>				X			X		RESPECTUOSO EMPRENDEDOR OPTIMISTA SERVICIAL	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X	INDULGENTE ESTETA VIGOROSO SOCIALE	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X		
X																																									
	X																																								
	X																																								
X																																									
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
AGRADABLE	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>					X			X	ECUANIME PRECISO NERVIOSO JOVIAL	<table border="1"><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>		X			X				VALIENTE INSPIRADOR SUMISO TIMIDO	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X	PARLANCHIN CONTROLADO CONVENCIONAL DECISIVO	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>			X					X		
X																																									
	X																																								
	X																																								
X																																									
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
CAUTELOSO	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	X					X			DISCIPLINADO GENEROSO ANIMOSO PERSISTENTE	<table border="1"><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr></table>		X					X		ADAPTABLE DISPUTADOR INDIFERENTE "SANGRE LIVIANA"	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X	COHIBIDO EXACTO FRANCO BUEN COMPAÑERO	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X		
X																																									
	X																																								
	X																																								
X																																									
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
DOCIL	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>					X			X	COMPETITIVO ALEGRE CONSIDERADO ARMONIOSO	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X	AMIGUERO PACIENTE CONFIANZA EN SI MISMO MESURADO PARA HABLAR	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>					X			X	DIPLOMATICO AUDAZ REFINADO SATISFECHO	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>					X			X		
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
DISPUESTO	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr></table>						X	X		ADMIRABLE BONDADOSO RESIGNADO CARACTER FIRME	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>					X			X	CONFORME CONFIABLE PACIFICO POSITIVO	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>			X			X			INQUIETO POPULAR BUEN VECINO DEVOTO	<table border="1"><tr><td>X</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>X</td></tr></table>	X							X		
	X																																								
X																																									
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								
X																																									
	X																																								

	D	65	I	25	S	55	C	55
M	8	65	2	25	5	55	4	55
L	2	88	8	10	6	55	6	55
TOTAL	6	75	-6	20	-1	45	-2	55

DETERMINACION DE FACTORES A-D

ANEXO 14

CEDULA DE EVALUACION				D	I	S	C
NOMBRE:	MASCULINO			75	20	45	55
FACTOR 1 =	D	FACTOR 2 =	C	FACTOR 3 =	S	FACTOR 4 =	I

EN AMBIENTE COTIDIANO

COMB	FACTORES	IDENTIFICACION	DIM'S	CONTRASTE	CLASIF
1°	(D/I)	CREATIVIDAD	(1/4)	55	PRIM
2°	(D/S)	EMPUJE	(1/3)	30	PRIM
3°	(D/C)	INDIVIDUALIDAD	(1/2)	20	SEC
4°	(C/I)	PERFECCIONISMO	(2/4)	35	PRIM
5°	(C/S)	SENSIBILIDAD	(2/3)	10	SEC
6°	(S/I)	REFLEXION CONCENTRACION	(3/4)	25	SEC

	AMB. COTIDIANO	AMB. MOTIVADO	AMB. ANTAGONICO
FZA ">"	DOMINANCIA	DOMINANCIA	DOMINANCIA
FZA "<"	INFLUENCIA	INFLUENCIA	INFLUENCIA

EN AMBIENTE FAVORABLE

FAC	NOMBRE FAC	AMBIENTE OBS	RESPUESTA OBS
1°	DOMINANCIA	FAVORABLE	ACTIVA
4°	INFLUENCIA	FAVORABLE	PASIVA

EN AMBIENTE ANTAGONICO

FAC	NOMBRE FAC	AMBIENTE OBS	RESPUESTA OBS
1°	DOMINANCIA	ANTAGONICO	ACTIVA
4°	INFLUENCIA	ANTAGONICO	PASIVA

HOJA H-F FACTOR HUMANO

ANEXO 14

NOMBRE	MASCULINO
PUESTO QUE SOLICITA	
FECHA	17 NOVIEMBRE DE 1999

EVALUE C/U DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. COLOQUE EL No. APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:

1. MUY BAJO 2. BAJO 3. SIGNIFICATIVO 4. ALTO 5. MUY ALTO

4	CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE	4	HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
4	HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS, BAJO SU RESPONSABILIDAD	1	NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
5	PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA	4	RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO
4	HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE	4	CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
2	NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO	5	SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
2	DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES	3	PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE
4	CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS	4	HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
1	HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRANOS	1	VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
4	CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO	4	HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
1	NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA	4	CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE
5	SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ	5	PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
4	CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION	2	SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL

DESCRIPCION DEL PUESTO

	R	A	D	D	P
D	19	20	-1	-5	45
I	21	20	1	5	55
S	21	20	1	5	55
C	20	20	0	0	50

HOJA DE CLAVES DE RESPUESTA F-H

IDENTIFICACION DE DIMENSIONES POR FACTOR		D	I	S	C
FACTOR 1, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					4
FACTOR 2, CORRESPONDE A LA DIMENSION D	4				
FACTOR 3, CORRESPONDE A LA DIMENSION S				5	
FACTOR 4, CORRESPONDE A LA DIMENSION I		4			
FACTOR 5, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					2
FACTOR 6, CORRESPONDE A LA DIMENSION D	2				
FACTOR 7, CORRESPONDE A LA DIMENSION D	4				
FACTOR 8, CORRESPONDE A LA DIMENSION I		1			
FACTOR 9, CORRESPONDE A LA DIMENSION S				4	
FACTOR 10, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					1
FACTOR 11, CORRESPONDE A LA DIMENSION I			5		
FACTOR 12, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					4
FACTOR 13, CORRESPONDE A LA DIMENSION I		4			
FACTOR 14, CORRESPONDE A LA DIMENSION S				1	
FACTOR 15, CORRESPONDE A LA DIMENSION S				4	
FACTOR 16, CORRESPONDE A LA DIMENSION D	4				
FACTOR 17, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					5
FACTOR 18, CORRESPONDE A LA DIMENSION I			3		
FACTOR 19, CORRESPONDE A LA DIMENSION D	4				
FACTOR 20, CORRESPONDE A LA DIMENSION D	1				
FACTOR 21, CORRESPONDE A LA DIMENSION I			4		
FACTOR 22, CORRESPONDE A LA DIMENSION C					4
FACTOR 23, CORRESPONDE A LA DIMENSION S				5	
FACTOR 24, CORRESPONDE A LA DIMENSION S				2	
CUADRO PERFIL		D	I	S	C
PROMEDIO <input type="text" value="20"/>	SUMATORIA	19	21	21	20
	PROMEDIO	20	20	20	20
	DIFERENCIA	-1	1	1	0
VALOR "X" <input type="text" value="5.0"/>	DESV. TIPO	.5	5	5	0
	PERCENTIL	45	55	55	50

PATRON GERENCIAL MOTIVACIONAL GRAFICO

ANEXO 14

