

728883



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"USO DEL TEST DE CLEAVER COMO PROPUESTA PARA
MEDIR COMPETENCIAS LABORALES CONSIDERADAS POR
LA UNAM".**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA: **MARÍA VERÓNICA RAMÍREZ DOMÍNGUEZ**

DIRECTOR: MAESTRA CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ

REVISOR: MAESTRA GUADALUPE OSORIO ÁLVAREZ

MÉXICO, D.F.

2010



© Facultad
de Psicología



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNAM. 038
2011

M.-

TPs.

AGRADECIMIENTOS:

Quiero iniciar agradeciendo a Dios la gracia de darme la oportunidad de concluir mi titulación en compañía de mis seres más queridos, Mi hermosa Familia a quien dedico este trabajo.

A mi Mamá:

Esta meta que ahora alcanzo no es mía únicamente, pues sin tu apoyo y empuje no hubiera podido alcanzarla, sin duda es un logro tuyo que con merecido orgullo recibes este trabajo, eres una mujer trabajadora, emprendedora y ante todo siempre has sido una dama, me has dando ejemplo de rectitud y tenacidad. Gracias madre por estar siempre a mi lado, en ocasiones defendiendo y en otras observando, gracias por dejar que cometiera errores pues es también una manera de aprender, te agradezco estar junto a mí para levantarme cuando he caído y por curar mis heridas con amor y paciencia, solo me resta decirte que te ofrezco esta tesis como un pequeño tributo a lo que has sido en mi vida y que la palabra Madre es muy corta para describir todo lo que tú eres en mi vida.

Padre se que aunque te hubiera gustado recibir este documento en vida, de alguna manera tú estás presente en cada uno de tus hijos, de tus nietos y tus bisnietos. Siempre te recordaré como ese Gran Roble donde todas tus hijas nos refugiábamos, gracias a ti entendí lo que significa el onceavo mandamiento “ámense los unos a los otros como yo los he amado”, pues se que tu nos amaste de esa manera y quisiera que este documento sirva para demostrarte también el amor que te tengo y para recordarte que no importa cuánto tiempo pase ni qué edad tenga, siempre te voy a necesitar; pero se que la semilla que dejaste en cada uno de tus hijos y tus nietos, mi madre se ha encargado de hacerla crecer y ahora comienza a dar frutos. Gracias y Dios te bendiga.

Este trabajo lo dedico de manera especial a mi pequeña hija, Monserrat; eres el motor que me impulsa siempre a seguir, aun cuando creo no tener más fuerza, me pones a tu corta edad ejemplo de madurez en situaciones difíciles manifestando valentía, mi esperanza y amor se encuentran depositados en ti, espero darte las herramientas necesarias para que tengas un hermoso futuro, lleno de felicidad y amor.

A mis hermanos: Gloria, Félix, Rosa, Martha, Mago, Mary y Carmen por ser mis mejores amigos, confidentes, cómplices y guías también en mi vida, les pido que sigamos como hasta ahora unidos, pues por muy difíciles que sean los tiempos unidos todo será mejor, existe un estudio que dice se ha comprobado que aquel individuo que no tiene una hermana a su lado no tiene la felicidad completa, pues son las mujeres las encargadas de dar sazón a vida familiar, pues imaginense cuan grande es mi felicidad pues tengo 6 fuertes mujeres a mi lado que al igual que mi madre son para mí son ejemplo de fortaleza, cariño, empuje, unión y entrega familiar. Mi hermano Felix, bendito entre las mujeres cuánta razón hay en estas palabras pues eres el hombre noble de sentimientos y honesto en su proceder. No me resta mas que decir gracias por estar siempre a mi lado.

A mis sobrinos: Paty, Sol, Gabo, Micho, Juancho, Aarón, Julio, Armando, Lalo, Leo, Cesar, Itze, Isrra, Martha, Juanito, Santiago y Vivis, gracias por enriquecer mi vida. A ustedes no los considero sobrinos, sino hermanos menores y cómplices de travesuras, de aventuras y de esa etapa tan bonita que es la infancia, pues creo que tuvimos la más bonita siempre juntas y en ocasiones vestidas igual para hacernos sentir aun mas esa unión, nuestros recuerdos y vivencias no se detienen en esta etapa también abarca nuestra adolescencia, siempre protegidas por los mayores, también nos toco ser educadoras de los mas chico y agradecer la oportunidad de estar presente en sus primeros pasos y sentir esa emoción de verlos crecer protegidos dentro de nuestro gran refugio que es nuestra familia, gracias por ser la cereza de este enorme pastel.

Quiero agradecer de manera especial a la Profesora Concepción Conde, por su apoyo y motivación en todo momento para realizar esta investigación, considero que su guía fue de vital importancia, sin importar los percances que se presentasen siempre encontró una salida o resolución a los mismos.

Gracias Maestra Conchita.

También quiero agradecer a mi revisora, la profesora: Lupita Osorio, así como a mis sinodales: Aida Alicia Mendoza, Jorge Álvarez y Sotero Moreno, no me resta sino agradecer su tiempo.

Agradezco también de manera muy especial a la Universidad Nacional Autónoma de México, el apoyo para la realización de esta investigación.

ÍNDICE

1. Capítulo 1 Marco Teórico

- 1.1 *Antecedentes de Competencias Laborales.* Pág. 4
- 1.2 *Definiciones de Competencias Laborales.* Pág. 7
- 1.3 *Clasificación de Competencias Laborales.* Pág. 11
- 1.4 *Surgimiento de Competencias Laborales en diferentes países.*
Pág.18
 - 1.4.1 *Surgimiento de Competencias Laborales en Estados Unidos.*
Pág. 18
 - 1.4.2 *Surgimiento de Competencias Laborales en Francia* Pág.19
 - 1.4.3 *Surgimiento de Competencias Laborales en Gran Bretaña*
Pág. 20
 - 1.4.4 *Surgimiento de Competencias Laborales en Canadá*
Pág. 22
 - 1.4.5 *Surgimiento de Competencias Laborales en México* Pág. 23

2 Capítulo 2 El Test del Cleaver

- 2.1 *Descripción del instrumento* Pág. 28
- 2.2 *Breve historia del Test de Cleaver.* Pág. 30
- 2.3 *Validez del Test de Cleaver.* Pág. 34
- 2.4 *Aplicación del Test de Cleaver* Pág. 35
- 2.5 *Forma de calificación* Pág. 36
- 2.6 *Interpretación de los resultados del test de Cleaver* Pág. 37

3 Capítulo 3 Método

- 3.1 *Justificación.* Pág. 42
- 3.2 *Muestra* Pág. 42
- 3.3 *Escenario.* Pág. 43
- 3.4 *Hipótesis.* Pág. 43
- 3.5 *Tablas de correlación entre Competencias Laborales y factores del Cleaver.* Pág. 44
- 3.6 *Tabla de baseado de resultados.* Pág. 45

4	Capítulo 4 Resultados	
4.1	Resultados del Test de Cleaver.	Pág. 48
4.2	Análisis de Resultados.	Pág. 72
4.3	Conclusiones.	Pág. 84
4.4	Recomendaciones.	Pág. 86
5	Anexos	
5.1	Cartel	Pág. 88
6	Bibliografía.	Pág.89

1.1 ANTECEDENTES DE COMPETENCIAS LABORALES

En las últimas décadas las organizaciones preocupadas por los cambios económicos que enfrentan y ocupadas por permanecer y pertenecer a una economía fuerte, han tenido la necesidad de establecer métodos y procedimientos que les ayuden a encontrar personal adecuado para desarrollar dicha economía, cabe destacar que la respuesta para mantener un nivel económico se encuentra en el recurso humano.

El departamento de Reclutamiento y Selección ha sido el encargado de dar una respuesta a este nuevo cambio, haciendo que el proceso de selección de personal sea efectivo en la búsqueda del personal que mejor realice la actividad para la cual se le contrata, apoyándose de instrumentos que le faciliten la toma de decisiones entre uno y otro candidato, tomando en cuenta habilidades, actitudes, valores y conocimientos con que cuenta cada individuo, surgiendo así el concepto de **Competencia Laboral**.

En los años 70 el concepto de Competencia Laboral empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland, que logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró en las características y comportamientos de las personas, en lugar de las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

El surgimiento de **Competencias Laborales** se desarrolló a partir de la necesidad de unificar habilidades físicas, intelectuales, sociales o interpersonales y sirve de regulación del mercado de trabajo interno de la empresa, es decir que el enfoque de **competencia laboral** está estrechamente relacionado con la estrategia de

competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado, a partir del desarrollo de sus recursos humanos. (Mertens 1997).

Mertens asocia el enfoque de competencia con las transformaciones ocurridas en la década de los ochenta, puesto que la aportación que efectúan los colaboradores de las empresas resulta ser determinante para la obtención de la calidad del producto o servicio que se promueve.

Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva:

1. la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado.
2. la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y del trabajo.
3. la gestión de recursos humanos.
4. las perspectivas de los actores sociales de la producción y del estado.

Al enfrentar un ambiente demandante con alto nivel de dificultad se elevan las presiones competitivas, a lo que muchas organizaciones del Reino Unido buscando motivar e impulsar a los empleados en su pro-actividad y liderazgo generó la *competencia* con base en las habilidades. Las ventajas competitivas de los trabajadores se basaron en la explosión de las competencias dentro de la organización. (Storey, 1995)

Báez (2000), comenta el surgimiento de un cambio en la ideología respecto al recurso humano y observa tres fenómenos principales:

- a) La globalización de los mercados
- b) El acelerado avance tecnológico
- c) Replantear la aplicación de los enfoques organizacionales

Por su parte Jiménez (2001), plantea que el surgimiento de las Competencias Laborales sólo es una de las consecuencias de tres factores de gran importancia:

1. Las empresas se dieron cuenta del valor del capital intelectual (el individuo)
2. Se comienza a dar importancia al aprendizaje de las organizaciones y aplicar las nuevas tendencias y tecnologías.
3. Los nuevos sistemas, no sólo procesan información sino que administran el conocimiento; es decir, se convirtió en la plataforma que integra diversos sistemas para facilitar el desarrollo, el almacenaje y el flujo del conocimiento a lo largo de las organizaciones. Facilitando la comunicación y cambiando con ello la propia concepción que tenían las empresas de sí mismas.

Describe los diversos enfoques que surgieron de Competencias Laborales, modelos de cualidades y modelos holísticos, que incluyen tanto conocimientos como cualidades.

Los modelos de Cualidades se limitaron, según Jiménez, a considerar las competencias como cualidades personales que deberían poseer algunas funciones para su desarrollo, fundamentalmente la formación. Sin embargo, el problema es que están muy centrados en la función actual y no en las necesidades futuras.

Los modelos Holísticos se caracterizan por combinar un enfoque de tareas y un enfoque de atributos personales:

- a. Integran características personales y sociales.
- b. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

1.2 DEFINICIONES DE COMPETENCIAS LABORALES

A continuación se enuncian algunas definiciones utilizadas por algunos de los investigadores del tema:

Punk (1994), define a las **Competencias Laborales** como un conjunto de **conocimiento, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer** una profesión y resolver problemas profesionales, de forma automática, flexible y capaz de colaborar en un entorno profesional y en la organización del trabajo.

Rodríguez y Felui (1996) describe como Competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, **disposiciones** y conductas que posee una persona, que le permiten la **realización exitosa de una actividad**.

INEM en España (1995), Las Competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Las Competencias son algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al **saber y al saber hacer**. El concepto de Competencias engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Para el Concejo de Normalización y Certificación Laboral (CONCOCER, 1996), Competencia es la **aptitud de un individuo para desempeñar** una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, basándose en los resultados esperados.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a las **Competencias Laborales** de la siguiente manera:

Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el **aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo**. (Sánchez, 2002)

Según Beliste y Linard (1996), mencionan que Competencia es la habilidad adquirida gracias a la asimilación de información y a la experiencia, (**saber hacer**), capacidad para realizar una tarea profesional según criterios estandarizados de rendimientos definidos y evaluados en condiciones específicas.

Sin embargo 2 años después Lasida Javier entiende a las Competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y **actitudes verificables** que se aplican en el desempeño de una función productiva, para Lasida constituyen un movimiento, por qué a sus conceptos y diversas mitologías recurren crecientemente quienes desafiados por los cambios tecnológicos y organizativos del mundo productivo, **buscan modernizar y profesionalizar las relaciones laborales** y la gestión de los recursos humanos, así como quienes establecen vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en la empresa.

El término de **Competencias Laborales** se suele asociar con el de competitividad en un mercado globalizado, por ende con la ideología neoliberal. No hay que desconocer que se habla también de Competencias cuando se especifican las habilidades y destrezas con que los operarios realizan su trabajo. Así las Competencias, son saberes de ejecución que ellos utilizan, acudiendo a lo que saben para realizar eficazmente su tarea (Gallegos y Pérez, 1999).

Ibarra A. (2000) manifiesta que **Competencias Laborales** son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto.

Dra. Ruth Vargas (2005), define a las Competencias como la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos de **desempeño** en un determinado contexto **laboral** que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes **necesarias para la realización de un trabajo efectivo de calidad.**

En la actualidad (Rodríguez García, 2007), **Competencia es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes.** Ser competente significa que la persona tiene los conocimientos declarativos (la información y conceptos); es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. El ser competente implica tener la capacidad de ejecución o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Ser competente también implica **tener la actitud o disposición** para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal, para actuar de la manera que se considera correcta.

Para La Comisión de la Función Pública del Canadá, las **Competencias Laborales** representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.

*En resumen, y para términos de esta investigación, al hablar de **Competencias Laborales** se hablará de conocimientos que dan la capacidad y destreza (saber) a través de la formación profesional, donde se conjunta la habilidad y la aptitud con que cuenta un individuo (ser) para desarrollar de manera efectiva una*

actividad laboral (saber hacer) y que pueden ser medidas por medio de procesos de evaluación.

1.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

El informe SCANS (Secretary's Comision on Archieving News Skills, 1992) identificó cinco categorías generales de competencias:

1. **Gestión de recursos:** donde se encuentra el tiempo, dinero, materiales, distribución y personal con que se cuenta para el desempeño laboral.
2. **Relaciones interpersonales:** en esta se considera el trabajo en equipo, capacitación a otros, servicio a clientes, liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
3. **Gestión de información:** buscar, evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar el uso de tecnología.
4. **Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
5. **Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicarlas, mantenimiento y reparar equipos.

Las Competencias Laborales existentes pueden ser tan amplias y diversas que algunos autores las han clasificado o dividido por categorías, por ejemplo:

Spenser y Spenser en 1993 agruparon las competencias en las siguientes categorías:

1. Logro y Acción:

- La orientación al logro.
- Orden, calidad y precisión.
- Iniciativa
- Búsqueda de información.

2. Apoyo y servicio humano:

- Comprensión interpersonal.
- Orientación al servicio al cliente

3. Impacto e influencia:

- Impacto e influencia
- Conciencia organizacional
- Establecimiento de relaciones

4. Gerencia:

- Desarrollo de otros
- Asertividad y uso del poder posicional
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo de equipo

5. Cognitivo:

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Pericia

6. Efectividad personal:

- Autocontrol
- Auto-confianza
- Flexibilidad
- Compromiso organizacional

Gonzci (1996) Plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las Competencias Laborales:

A través de las tareas desempeñadas: Donde se describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador.

A través de atributos personales: Los atributos son definidos usualmente en forma genérica de modo que permite su aplicación en diversos contextos.

A través del enfoque integrado: Consiste en combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales. La Competencia Laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones.

Las Competencias también se clasifican en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no solo la movilidad ocupacional de la persona, sino también la cambiabilidad de las normas (Mertens, 1996).

1. Básicas: Se refiere a las habilidades y conocimientos básicos para la realización de cualquier trabajo.
2. Específicas: son conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho, se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.
3. Genéricas: son actividades comunes a un número significativo de áreas de competencias. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción.

Punk en 1994 indicó que la Competencia de acción se conformaba de 4 competencias:

1. **Competencia técnica;** es el dominio total de tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para su actividad.
2. **Competencias metodológicas:** está se obtiene cuando se actúa bajo procedimientos ante situaciones irregulares, encontrando soluciones y transfiriendo experiencia a nuevas situaciones de trabajo.
3. **Competencias sociales:** es cuando se colabora con otras personas en forma comunicativa y constructiva, siempre en apoyo de un grupo.
4. **Competencias participativas:** es cuando se organiza un ambiente laboral tomando decisiones, y aceptando responsabilidades para un desempeño organizacional.

Ansorena A (1996) menciona que se han identificado algunas competencias que actualmente se toman como predefinidas o estandarizadas y las clasifica en:

Competencias generales: Referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.

Competencias técnicas: Referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos en un área técnica o funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas a esta área.

En algunas definiciones existe una clasificación de **Competencias Clave: son aquellas que facilitan el desempeño** en una amplia gama de ocupaciones, permitiendo una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos; **otra característica es que facilita al trabajador el tránsito entre una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente.**

Dentro de esta definición hay dos subdivisiones:

- **Competencias Clave individuales** (sistematicidad, disposición al aprendizaje, pro-actividad, capacidad de decisión, control, flexibilidad y adaptación, creatividad en la solución de problemas, conciencia crítica).
- **Competencia Clave Sociales** (cooperación, comunicación, actitud solidaria, respeto, responsabilidad).

Existen niveles de Competencias que nos ayudan a definir la actuación del empleado en términos de conductas observables y perfectamente medibles. (Grados, 1997)

Nivel 0: No requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto.

Nivel 1: Requiere contar con al menos la identificación de la herramienta, el método, proceso, operación u objeto.

Nivel 2: Se requiere del conocimiento y explique con sus propias palabras el método, proceso, sistema o la operación.

Nivel 3: Se requiere de la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno un método proceso sistema y operación con la finalidad de obtener un producto o resultado.

Nivel 4: Se requiere de la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en los procesos.

Nivel 5: Se requiere de la capacidad mental para proponer o implementar posibles mejoras en los procesos que contribuyan a la productividad de una función.

Nivel 6: Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnología, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva.

Con el propósito de orientar la acción de los comités de normalización se ha considerado la posible existencia de cinco niveles de competencia, tomando como base los que se han tipificado en Europa, Estados Unidos de América y Canadá

(Salinas Alemán, 1996). Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral, CONOCER):

- **Nivel de competencia 1:** Está se encuentra ubicada en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades laborales, en donde predominan la actividades rutinarias y predecibles.
- **Nivel de competencia 2:** Se ubican competencia en grupo significativo de actividades de trabajo, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias, con baja responsabilidad y autonomía. En estas se requiere a menudo de la colaboración de otros miembros del equipo.
- **Nivel de competencia 3:** Se encuentran ubicadas las competencias en una amplia gama de actividades de trabajo desempeñadas en una diversidad de contextos, frecuentemente complejos y no rutinario. En esta se encuentra el alto grado de responsabilidad y autonomía, en esta se requiere a menudo controlar y supervisar a terceros.
- **Nivel de competencia 4:** En este nivel se contemplan actividades complejas como por ejemplo, alto grado de responsabilidad y autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y la responsabilidad ocasional en la asignación de recursos.
- **Nivel de competencia 5:** Comprende la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad amplia de contextos y a menudo impredecibles, tales como el alto grado de autonomía personal, la responsabilidad de análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

Domingo (2001) agrupa a las competencias en:

- *Competencias organizacionales*, que suponen un rasgo diferencial en el mercado.
- *Competencias corporativas*, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño y la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- *Competencias que comparten* los que desempeñan en un conjunto de responsabilidades comunes.
- *Competencias de puesto*, las que corresponden a procesos de trabajo específico.

1.4 SURGIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN DIFERENTES PAISES

1.4.1 SURGIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ESTADOS UNIDOS

Uno de los pioneros de las competencias en Estados Unidos fue el profesor en Psicología, David Mc Clelland, quien a finales de los años sesenta y principios de los setenta, argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y postuló que era preciso buscar variables que pudieran predecir cierto grado de éxito, lo que hoy en día denominan competencias, por lo que su modelo hace una selección del recurso humano con más éxito. Uno de los proyectos que realizó, consistió en identificar los atributos de los diplomáticos exitosos, tomando como base del estudio, una muestra de personas exitosas. Más tarde, en los años ochenta, a Richard Boyatzin se le encomendó un modelo genérico de competencias que se encontraba estrechamente relacionado con las características de fondo del individuo, es decir, sus motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de auto imagen, y de su rol social. Así como de un conjunto de conocimientos que un individuo está usando para su desempeño, en donde se denomina desempeño efectivo a los resultados específico alcanzados con determinadas políticas, procedimientos y condiciones en beneficio de la organización, resaltando el desempeño superior.

Mertens (2000) indica que este modelo generalmente es aplicado en los niveles directivos de la organización y se basa en las capacidades que los hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Sin embargo esta definición de competencia abarca muchos campos de acción y es inaplicable a las organizaciones que operan con cambios rápidos, puesto que están estrechamente relacionados con experiencias pasadas.

1.4.2 SURGIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN FRANCIA

En Francia uno de los principales personajes en el concepto constructivista fue Bertrand, Shwartz quien consideró que las competencias se desarrollan a partir de los resultados de aprendizaje, es decir, proporcionan igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades, creando el ambiente de trabajo en relación con las necesidades de la organización, otorgando solución a los problemas, de donde aprende tanto el que enseña como el que se capacita, a diferencia del modelo conductista que hace una rigurosa selección de sus participantes más exitosos, el modelo constructivista hace hincapié en incluir a su personal de menor nivel educativo, puesto que considera que aunque se piense que las personas con menores conocimientos pueden aportar poco en el desarrollo de la organización, son ellas quienes pueden crear, ser autónomas y responsables, así también les permite un desarrollo y una mejor adaptación al medio ambiente. Por ello, es importante que se imparta capacitación de manera colectiva, ya que de esta manera el entorno influye sobre la capacitación y contribuye a su desarrollo, dado que todos pueden aportar algo importante para avanzar en la investigación y al mismo tiempo se les motiva, al considerarlos importantes, y al otorgarles confianza y ciertas responsabilidades.

Con lo anterior, se puede decir que las competencias se obtienen a través de la relación entre la capacitación colectiva de los empleados y su participación progresiva y coordinada, en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos e intervenciones. (Mertens, 1996).

1.4.3 SURGIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN GRAN BRETAÑA

El origen del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista, en Sociología y ante la inquietud de unificar las titulaciones académicas existentes en Gran Bretaña. En 1980 se estableció un documento que señala los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones, denominado National Vocational Qualifications (NVQ), puesto que en ese entonces existían diversas maneras para titularse y necesitaban unificar y hacer más atractivas las vías de titulación, por lo que desde ese momento se establecieron tres vías para obtener la titulación:

1. Titulaciones Educativas Tradicionales ofrecidas en colegios e institutos.
2. Titulaciones Nacionales Vocacionales (NVQ), mediante la observación del desempeño laboral se establecen estándares para la evaluación real de trabajo.
3. Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ), a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación educativa se establece el rendimiento, es decir las habilidades y conocimientos se obtienen a través de programas de educación profesional superior.

El objetivo de modelos funcionalista es la renovación de una fuerza laboral más competitiva que tenga una adecuada aceptación en diversos mercados productivos tanto nacionales como internacionales, los componentes en dicho análisis se desarrollaron a partir de las limitantes o dificultades que se observaron, analizando la relación y diferencias que existen entre el entorno y el sistema, partiendo de la idea de que la relación entre el problema y la solución deseada e indispensable para determinar las posibles soluciones y alternativas que se pueden ocupar para obtener

el resultado deseado. Así también, ayuda a la existencia de nuevas posibilidades a partir de lo ya existente.

Las Titulaciones Nacionales Vocacionales definen las características principales que debe tener un individuo para alcanzar los objetivos predeterminados, es decir, la determinación de normas basadas en competencias, describen las habilidades y aptitudes validas para un adecuado desempeño del puesto a ocupar, por lo cual, a raíz de la necesidad de reformar un sistema de titulaciones previamente establecidas, se creó en 1986, el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), quien es el encargado de dar marcha a una serie de acciones para conseguir, entre otras, una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más calificado, titulaciones basadas en los niveles de competencia requeridos por el puesto, un sistema de titulaciones simplificado y racionalizado, mayor calidad en la evaluación y certificación de competencias laborales. (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1998).

Sin embargo, una de las mayores críticas que se hicieron al análisis funcional, consistió en que únicamente se detiene a ver los avances que ha logrado, sin dar seguimiento al proceso o procedimiento que se llevo a cabo realizarlo. (Fuentes & Herrera, 1999).

1.4.4 SURGIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN CANADA

En Canadá, se da la inquietud para calificar a su fuerza laboral desde 1960 por lo que se formó la Asociación Profesional Canadiense (CVA) para promover la educación profesional, así como el desarrollo de habilidades para la creación de mano de obra calificada, por medio de una serie de investigaciones que el Gobierno de Canadá emprendió, que estaban estrechamente ligadas a descubrir las habilidades y conocimientos que requerían las diversas profesiones, para que a partir de ello se formara una capacitación vinculada con el campo laboral.

En 1970 se crea una herramienta para la detección de necesidades de capacitación y elaboración de competencias, denominada Desarrollo Curricular (DACUM), cuyos objetivos primordiales son la aplicación de los conocimientos de manera real, tomando como antecedentes habilidades, conocimientos y actitudes, para que en conjunto se realice una evaluación del desempeño. Es como una prueba práctica que se realiza en el campo específico de trabajo, puesto que en este país la educación está principalmente basada en resultados y competencias, partiendo de la identificación de lo que se desea obtener a largo plazo, o bien, al finalizar la formación (Baeza, 1998).

1.4.5 SURGIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN MEXICO

En México las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en lo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Este es el contexto en el que nacen las denominadas **Competencias Laborales**, concepto que presenta varias definiciones entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (iberfop-Oei, en Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

De forma simultánea en el sector educativo se va implantando diversas políticas gubernamentales tendientes a impulsar la educación basada en normas de competencias. Este modelo de Educación surgió a partir de un acuerdo combinado entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS) con las consultas a organismos empresariales sindicales y civiles aunque siguiendo las directrices técnicas y financieras del Banco Mundial. La política oficial se concreta en 1993 en un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la capacitación definido por la SEP y la STYPS (1993) con la colaboración de corporaciones de trabajadores y empresarios, se crea el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación.

A dicho proyecto siguió el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL) en 1995, dos de cuyos enlaces son el sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) y el Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT).

Ernesto Zedillo entonces Secretario de Educación Pública y como parte de la Reforma Integral de la Educación establecía que con la reforma del sistema de formación y

capacitación se pretende que el país cuente con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales. En el trayecto se consultaron a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares; se trataba de una propuesta del Sistema de Educación Tecnológica, la cual es implementada en el CONALEP y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

A través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER) y la Secretaría del Trabajo como instancias coordinadoras, el Gobierno Federal impulsa el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). El PMETyC forma parte de la respuesta que proporciona la SEP a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta primordialmente la creación de valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas, y el talento humano; se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. En los últimos 20 años se han gestado cambios profundos en la economía y la sociedad a escala mundial, donde las organizaciones preocupadas por la alta competencia y ocupadas en pertenecer y permanecer en los mercados nacionales e internacionales, han desarrollado diversas estrategias, utilizando sistemas o técnicas que les ayuden a tener mejores productos o servicios que ofrecer e incluso en el personal que intervienen en su realización y movilidad de la mano de obra de hombres y mujeres, los cuales deben enfrentar los cambios rápidos de un mundo globalizado, dando origen al surgimiento del concepto de Competencia Laboral.

Competencia Laboral: se considera a un conjunto de elementos que posee el recurso humano de cada empresa donde se encuentra, conjugándose elementos tales como educación, creatividad, destrezas, experiencias laborales e inteligencia del trabajador, así como la capacidad de aprendizaje con que cuenta cada individuo.

En México como ya se mencionó con anterioridad no ha sido la excepción pues en la actualidad se encuentra en una etapa de transformación económica, donde el uso de las Competencias Laborales es la espina dorsal de este cambio, convirtiéndose en elemento importante para la selección de personal que mejor desempeñe una actividad.

Por lo tanto, es el área de Reclutamiento y Selección la encargada de proporcionar resultados que ayuden en la toma de decisiones para elegir al candidato a contratar, y ha sido un área en la cual los psicólogos han contribuido de manera exitosa para brindar un soporte importante dentro de las organizaciones, esta importancia radica en tener mejores métodos en la selección, (Grados J. 1999), si el proceso de reclutamiento y selección es bien llevado dentro de una empresa aporta beneficios de diversas áreas como son:

- La reducción de costo (al buscar continuamente personal, que una vez capacitado deje la compañía).
- La rotación de personal (por despido o por actuación deficiente del empleado).
- Capacitación ya que un buen candidato no es necesario invertir tiempo y dinero en capacitarlo.

Por lo anterior, es importante contar con herramientas que permitan evaluar y proporcionar información de la persona a contratar, como por ejemplo: ¿Cómo trabaja?, ¿Qué estudios tiene?, ¿Estos conocimientos como los aplica a su vida

laboral?; es decir, utilizar herramientas con las cuales podamos medir el “saber hacer” de cada individuo en su situación actual, siendo esta misma la razón de la investigación presente.

Como respuesta a esta situación, la UNAM también ha tenido que mantenerse a la vanguardia, motivando constantemente el cambio y mejoras dentro de la misma institución, siendo las Competencias la clave para la formación profesional de su alumnado, es también por medio de Competencias Laborales que se realiza la selección del personal para pertenecer a sus filas tales como:

1. Organización
2. Planeación
3. Dirección
4. Control
5. Comunicación
6. Mejora continua

Estas Competencias se ven reflejadas en el Test del Cleaver, mismo que en el siguiente capítulo describiré.

CAPITULO 2 EL TEST DE CLEAVER

INTRODUCCIÓN

Como ya lo he mencionado en el capítulo anterior, las **Competencias Laborales** son *el conjunto de conocimientos que dan la capacidad y destreza (saber) a través de la formación profesional, donde se conjunta la habilidad y la aptitud con que cuenta un individuo (ser) para desarrollar de manera efectiva una actividad laboral (saber hacer) y que pueden ser medidas por medio de procesos de evaluación, siendo el área de Reclutamiento y Selección la encargada de proporcionar resultados que ayuden en la toma de decisiones para elegir al candidato a contratar, también es el área en la cual los psicólogos han contribuido de manera exitosa para brindar un soporte importante dentro de las organizaciones, ésta importancia radica en tener mejores predicciones de un trabajador en el desempeño de sus actividades (Grados J. 1999), ya que, si el procesos de reclutamiento y selección es bien llevado dentro de una empresa aporta beneficios en diversas áreas como son:*

- **La reducción de costo:** al buscar continuamente personal, que una vez capacitado deje la compañía.
- **La rotación de personal:** por despido debido a la actuación deficiente del empleado.
- Y por último la de **identificar al personal:** con un alto desempeño que contribuya al crecimiento de la compañía, donde también se encuentra involucrada la capacitación del mismo.

En la búsqueda de contar con un instrumento que proporcione información de Competencias Laborales, se ha pensado en el Test de Cleaver, debido a que mide el comportamiento del sujeto en el ámbito laboral (bajo presión, motivado y de rutina). Además permite pronosticar la conducta laboral en diferentes circunstancias.

Por lo tanto es un instrumento idóneo para la presente investigación.

2.1 Descripción del Instrumento

FICHA TECNICA.

Nombre: Test de Cleaver

Autor: John Cleaver

Forma de Aplicación: Individual o Colectiva

Tiempo de aplicación: Sin límite de tiempo (normalmente tardan de 20 minutos a 30 minutos).

Edad de aplicación: 18 años en adelante

Significación: Evalúa el desempeño laboral del individuo en 4 factores: Empuje, Influencia, Constancia y Apego.

Consta de cuartetos (conceptos agrupados en 4) donde se le solicita al participante seleccione de las cuartetos primero el concepto que más lo defina y posteriormente de los 3 restantes el que menos lo defina, de tal manera que debe seleccionar un concepto bajo la columna de "M" como el que más lo describe y uno bajo la columna de "L" como el que menos lo describe, así sucesivamente en cada cuarteto. Haciendo hincapié en que no hay respuestas buenas ni malas, pues solo nos interesa conocerlo por medio de ésta auto-descripción que hace.

El Test de Cleaver evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivada y bajo presión, así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona contra el puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización. El Test Cleaver, proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que

éste individuo se reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.

Sugiere que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto-descripción de la persona:

(D) Dominio, (I) Influencia, (C) Apego (S) Constancia.

2.2 Breve historia del Test

Cleaver encontró 13 factores críticos de puestos, que determinan la evaluación de una persona, básicamente en la selección de personal y que son fundamentales para obtener éxito en un puesto:

1. **Madurez:** Se encuentra relacionada con la capacidad que se requiere para rendir en un puesto. La edad muy frecuentemente se asocia con el sentido común que un individuo adquiere con el paso del tiempo y modifica su actitud.
2. **Salud:** Es la capacidad física para viajar, soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de energía para desarrollar un trabajo o actividad y a la capacidad física para pensar adecuadamente cuando hay presión (salud mental).
3. **Situación Personal:** Se refiere a un estado civil, porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere para desempeñar alguna actividad.
4. **Educación:** nivel escolar alcanzado
5. **Experiencia:** Es el nivel alcanzado en su desempeño laboral haciéndolo un maestro en el mismo tanto que en ocasiones puede omitir o descuidar los detalles.
6. **Inteligencia:** Capacidad intelectual que posee un individuo para desempeñar mejor su trabajo.
7. **Valores Personales:** Es la identificación de algún valor con los que el sujeto cuenta para identificarse con su trabajo.
8. **Conducta:** Es el actuar de un sujeto ante determinada situación, y ver si esta es una de las conductas que nuestro puesto necesita para el desempeño del mismo.

9. Automotivación. Se refiere a conocer las causas que lo conducen a realizar un esfuerzo para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa o la relación con un alto desempeño, a condiciones favorables físicas o emocionales.
10. Integridad: es la habilidad de hacer con decisión de hacer lo que se piensa que es correcto, es decir, la capacidad de reconocer errores y reportarlos en tiempo.
11. Relaciones: Es la habilidad que se tiene para relacionarse con gente que contribuyan al éxito de la empresas, es decir, que tan importante es a quien se conoce.
12. Imagen: Es la impresión física causada de una persona en un puesto.
13. Otros: En este factor Cleaver integra aspectos que cada puesto tiene y los caracteriza de otros, ejemplo los financieros, manejo de dinero y su inversión.

El formato que utiliza para determinar los 13 factores críticos del puesto, permite controlar estos con las capacidades de individuo y los resultados obtenidos indican el peso que tiene cada uno de los factores, del puesto y de la persona, es determina cuál de estos es o son los mas importante; de esta forma las ordena en formado 4 grupos: D, I, S, C.

Respecto al factor de inteligencia, se dice que este tiene límites que determinan lo que podemos hacer, Cleaver, para explicar la inteligencia, se baso en la Teoría de Wexles que establece 3 Estilos que se relacionan con la habilidad y repercuten en el tiempo:(Anastasi, A. 1998)

Estilo Abstracto

Habilidad: iniciativa respecto al cambio, trabajo con conceptos, intuición y creatividad, Uso del lenguaje.

Tiempo: Proyección hacia el futuro.

Estilo Funcional

Habilidad: Trabaja con hechos tangibles, transacciones.

Tiempo: Es hacer que las cosas sucedan en el presente.

Estilo Concreto

Habilidad: Trabajo de rutina

Tiempo: Realizados en el pasado, este se debe a la experiencia, es decir, es la tendencia a realizar las mismas cosas de la misma forma o manera, sin pensar.

Tal como lo explica la siguiente tabla:

ESTILO	APLICACIÓN	FOCO DEL TIEMPO
Abstracto	Proyectado	Futuro
Funcional	Transaccional	Presente
Concreto	Rutinario	Pasado

Cleaver utiliza los conceptos de Marston, ya que es él quien los crea y Cleaver los transfiere al área de las organizaciones, quedando de la siguiente forma:

D (Dominio), I (Influencia), S (Constancia), C (Apego).

D=Dominio: Es el empuje para obtener resultados en situaciones de oposición.

I=Influencia: Es intervenir o poder modificar el proceder de la gente positiva y favorablemente.

S=Constancia: Se refiere a la realización de un trabajo de forma predecible, es decir tiende a ser constante o rutinario.

C=Apego: Es dirigirse bajo las normas o reglas previamente establecidas, con el fin de evitar errores o problemas.

2.3 VALIDEZ

La prueba posee básicamente validez factorial, y se encuentra en que es un instrumento que sigue a la vanguardia, pues en la actualidad se recurre a él para la seleccionar al personal tanto en empresas particulares e instituciones gubernamentales, así como en un sin número de investigaciones; dentro de las cuales podemos mencionar solo algunas tesis como por ejemplo:

- Clima de trabajo y su relación con la actitud en los empleados de una empresa de servicios, realizada por Martínez Mendiola Adelita, en el año 2000
- Clima laboral en el personal de una empresa del ramo de servicios, realizada por Tapia Valdés Ángela, en el año 2003
- Clima laboral en un puesto de una institución de gobierno, realizada por López Sandoval Mónica, en el año de 2005

También en algunas instituciones donde se utilizó el test como parte de la batería para seleccionar al personal se mencionará el trabajo realizado a la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal en donde el proceso de selección corrió a cargo del profesorado de la Facultad de Psicología, donde las Profesoras Joseph Benavides y la Carmen Montenegro realizado en el año de 1995.

En la extinta empresa Ruta 100 también se utilizó este instrumento para la selección del nuevo personal, este fue un proyecto dirigido por la Maestra Joseph Benavides en 1995 y para el cual tuve el gusto de colaborar directamente.

El test de Cleaver es utilizado actualmente en innumerables instituciones tanto públicas como privadas para la selección de personal, es decir, lo podemos encontrar como parte de la batería que se aplica a todo candidato a una vacante, de las que pudo mencionar son:

Kelly Services, Cometra (Compañía Mexicana de Traslado de Valores), Ejecutivos Seleccionados, Kimberley Clark de México, Mapfre, Coca cola Compañía, Barcel, Tía Rosa, Bimbo etc.

El test de Cleaver es un test predictivo por esta razón es un instrumento que se encuentra a la vanguardia, siendo utilizado en innumerables instituciones, y en la actualidad algunas de estas exigen a los Psicólogos Industriales manejar o conocer bien la prueba, como condicionante para ingresar al mundo laboral, por lo tanto su validez es creciente, se dice que es cuando la predicción y comprensión de los criterios ya son anticipados por otras medidas y que es muy importante que un test sea predictivo. (Lewis R. Aiken, 2003).

2.4 Aplicación

Los expertos en el manejo del instrumento manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una adecuada validez de los resultados, es que los perfiles de puestos sean precisados por psicólogos industriales, para que no sea solamente una apreciación, así mismo la aplicación deberá realizarse por profesionales.

Los criterios para su aplicación son:

1. Que los cuestionarios se contesten dentro en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de una oficina.
2. Que se observe la conducta de la persona que se está evaluando, así como el tiempo en el que se tarda en contestar el Test.
3. Se les dará la instrucción de cómo responder el Test, verificando que sea comprendida la misma, recordarles que no hay tiempo de respuesta, pero que lo normal es que lo terminen entre 20 y 30 minutos.
4. Se puede aplicar el Test de Cleaver cada año, para evaluar el desempeño laboral.
5. En caso de ser utilizado como medio de selección de personal, se recomienda aplicarlo a los 6 meses de que el empleado obtuvo el puesto, para conocer su percepción del puesto después de haber adquirido experiencia en el mismo.

2.5 Forma de Calificación

- Se utiliza para su calificación cuatro plantillas, una para cada factor: D, I, S, C.
- Se coloca la Plantilla de "D", sobre la hoja de respuestas, confirmando que la columna de "M" y "L" de la plantilla coincida con las columnas de "M" y "L" de la hoja de respuestas.
- Se suman las "X" que aparezcan en la columna de "M", dando el valor de un punto a cada una.
- Se anota la suma en el cuadro inferior de la hoja de respuestas, debajo de "D" y a la derecha de "M".
- Se repite el procedimiento para la columna de "L" y se anota la suma debajo de de la columna de "D" y a la derecha de "L".
- Se repite el procedimiento para cada una de las plantillas.
- Para obtener el total se resta la "L" de la "M", que dando como producto números positivos y negativos según sea el caso.

Los resultados obtenidos, sirven para hacer las gráficas que se encuentran impresas para este propósito, utilizando los totales obtenidos, así mismo las puntuaciones crudas.

2.6 Interpretación de resultados

Basándose en los puntajes graficados con anterioridad, se determina el factor más alto y el más bajo de las tres gráficas, y en base a estos se buscan las “características principales”, en donde se describe la forma de obtener resultados al trabajar, pensar, actuar y resolver problemas etc.

Para obtener más información se hacen dos combinaciones de los factores D, I, S, C, en cada gráfica identificando el puntaje más alto sobre el puntaje más bajo; a esto se le llama “Combinaciones Básicas de Comportamiento”.

Finalmente el tipo de perfil se determina según la figura que se haya formado en la columna de “T”, comparándola con las definiciones que se dan con este fin.

Cabe mencionar que:

- T = Estilo Total o Diario: Es como actuamos diariamente, como se realiza normalmente el trabajo.
- M= Estilo Motivado: Es la forma en que se realiza un trabajo que creemos nos conducirá al éxito.
- L = Estilo Natural, Básico o Latente: Este surge cuando se trabaja bajo presión y nos toma por sorpresa.

CAPITULO 3 METODOLOGÍA

Método

En la actualidad y debido al crecimiento acelerado de la economía del país, el recurso humano en formación concentra su atención en la realización de una carrera que les permita incorporarse rápidamente a un la dinámica económica industrial, pero al enfrentar la realidad laboral y socio-económica actual, los resultados no siempre son los que esperan, debido a que la selección de personal se realiza bajo procedimientos y estándares dirigidos a encontrar al candidato ideal para desempeñar el puesto en cuestión, es decir buscar al sujeto que mejor maneje sus Competencias Laborales, permitiéndole venderse de la mejor manera a las empresas.

Por esta razón considero que los futuros profesionistas deben conocer con que Competencias Laborales cuentan, pues esto les dará la oportunidad de adquirir habilidades y desarrollar las existentes, siendo una buena opción la realización de un taller donde los alumnos universitarios puedan contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué son las Competencias Laborales?
- b) ¿Con qué Competencias Laborales cuento?
- c) ¿Qué Competencias Laborales puedo desarrolla o adquirir?

Por ello me planteo realizar un curso invitando a todo el alumnado de Universidad Nacional Autónoma de México ubicada en Ciudad Universitaria que les interese conocer sus Competencias Laborales y que estas puedan plasmarse en su curriculum vitae, dicho curso se denominará **“Conoce tus Competencias Laborales”**.

Es la Facultad de Ingeniería quien brinda el apoyo para la realización de este curso, donde para dar a conocer a la población estudiantil del inicio del mismo se realizó un cartel (que se muestra en el apartado de anexos) indicando la duración, fecha de inicio y termino, horario, sede y puntos a tratar.

Este cartel se publicó en todas las facultades que se encuentran en Ciudad Universitaria mismo que permaneció en los muros y espacios designados por las facultades durante los meses de abril a junio.

El curso denominado Conoce tus Competencias Laborales fue impartido en el aula 127 del edificio del ala Poniente de la Facultad de Ingeniería, mismo que tuvo una duración de 5 días (del 14 de junio al 18 de junio del año en curso), en el horario de 10:00 am a 02:00 pm, la información de dicho curso se organizó de la siguiente manera:

Carta descriptiva de Curso de Competencias Laborales

Primer día.

TEMA	OBJETIVO	MATERIALES	DURACION	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Bienvenida y presentación	Conocerse		10 min.	Romper el hielo	20 min.
Introducción al tema	Tener un panorama del tema que se abordara.	Proyector de imágenes con cable USB.	45min.	Realización de un borrador de su posible curriculum	45 min.
Antecedentes de competencias laborales	El participante ubicara en tiempo y lugar el origen de las mismas.	Proyector de imágenes con cable USB.	45min.	Revisar algunas formatos de currículos	45 min.
Cierre del día	Preguntas que el participante tenga		15 min.		

Segundo días

TEMA	OBJETIVO	MATERIALES	DURACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Introducción al tema del día			10 min.		
Surgimiento de competencia laboral	Conocer los hechos y actividades que dieron origen a las Competencias	Proyector de imágenes con cable USB. Hojas blancas	45 min.	Determinar qué tipo de currículo pueden entregar en las empresas	45 min.
Aparición de las mismas en diferentes partes del mundo	Ubicara como el termino está ligado al avance económico de los países		45 min.	Identificación de diferentes tipos de curricula	45 min.
Cierre del día	Preguntas y respuestas		15 min.		

Tercer día.

TEMA	OBJETIVO	MATERIALES	DURACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Introducción al tema del día			10 min.		
Definición de Competencias Laborales	El participante ubicará las diferentes definiciones de competencia laboral	Proyector de imágenes con cable USB. Hojas blancas	45 min.	Determinar á que es una competencia a partiendo de su definición.	45 min.
Paraestatales que regulan las competencias laborales	Saber que instancias son las indicadas y como regulan este proceso	Proyector de imágenes con cable USB.	45 min.	Modificaran su borrador de curriculum mostrando sus competencias	45 min.
Cierre del día	Preguntas y respuestas		15 min.		

Cuarto día

TEMA	OBJETIVO	MATERIALES	DURACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Introducción al tema del día			10 min.		
Clasificación de competencias laborales	Concientizar que competencias son las que de forma individual	Proyector de imágenes con cable USB. Hojas blancas	50 min.	Cuáles son mis competencias laborales	35 min
Como puedo saber que competencia laboral manejo	Sensibilizar a los participantes a ser evaluados con el fin	Test de Cleaver	50 min.	Aplicación del test de Cleaver	45 min.
Cierre del día	Preguntas y respuestas		15 min.		

Quinto día

TEMA	OBJETIVO	MATERIALES	DURACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Introducción al tema del día			10 min.		
El uso de competencias laborales como filtro de selección de personal	Comprenderá como estas pueden ser la puerta de entrada a una empresa o de salida de la misma.	Proyector de imágenes con cable USB. Hojas blancas	60 min.	Individuamente conocerá cual es la o son las competencias que maneja.	30 min.
Realización de un curriculum basado en Competencias laborales	Dar herramientas que ayuden a un candidato a ser elegido.	Proyector de imágenes con cable USB. Hojas blancas	60 min.	Realizará un curriculum utilizando las herramientas brindadas para este fin	60 min.
Cierre del taller	preguntas y agradecimiento		30 min.		

El método utilizado en esta investigación es un método no probabilístico, ya que los individuos fueron seleccionados siguiendo determinados criterios, que más tarde enunciaré, procurando que la muestra resultante sea lo más representativa posible.

3.1 Justificación

Con esto se pretende saber si el uso del Test de Cleaver mide las **Competencias Laborales** consideradas por la UNAM, debido a que el Test del Cleaver proporciona información de comportamiento del sujeto en el ámbito laboral (bajo presión, motivado y de rutina). Por lo tanto la información anterior nos permite pronosticar la conducta laboral en diferentes circunstancias quedando de manifiesto los ***conocimientos que dan la capacidad y destreza (saber) a través de la formación profesional, donde se conjunta la habilidad y la aptitud con que cuenta un individuo (ser) para desarrollar de manera efectiva una actividad laboral (saber hacer)***, es decir, las **Competencias Laborales**.

3.2 Muestra

El tipo de muestra que se consideró para esta investigación es una muestra causal, debido a que se la participación de los sujetos de investigación fue de manera voluntaria, es decir se consideraron a todos los candidatos que se presentaron al Curso denominado **Conoce tus Competencias Laborales**, que cumplieran con las siguientes características:

Sexo: indistinto

Edad: 20 a 40 años

Escolaridad: alumnos inscritos en cualquier Facultad de la Universidad Nacional Autónoma de México a nivel licenciatura y que estuvieran cursando los últimos semestres de la carrera.

3.3 Escenario

Para llevar a cabo la investigación se utilizará un aula proporcionada por la misma Facultad de Ingeniería (Anexo) de la UNAM ubicada en Ciudad Universitaria, está consta de 6m.de largo por 4m. de ancho aproximadamente, donde caben perfectamente 30 bancas y 60 sillas, las paredes son de bloques pintados de blanco, en la pared opuesta a la puerta se cuenta una ventana de 4 m. de largo por 1 m. de ancho; también consta de un proyector conectado a una computadora y pantalla para reproducción de imágenes, además del pizarrón para marcadores de agua.

3.4 Hipótesis

El Test de Cleaver es un instrumento práctico y sencillo, proporciona información de Competencias Laborales que la UNAM considera para participar por alguna vacante de confianza, debido a que es un instrumento de rápida aplicación ahorra tiempo y muestra al candidato en tres fases laborales (motivado, normal y bajo presión).

Variable dependiente

La variable dependiente en este estudio será el Test de Cleaver, ya que al obtener los resultados y someterlos a un futuro análisis, sabremos si efectivamente el Test de Cleaver mide las Competencias Laborales utilizadas por la UNAM.

Variable independiente

La variable independiente en este estudio, es el curso impartido en la Facultad de Ingeniería, titulado Conoce tus Competencias Laborales.

A continuación se muestran la tabla comparativa entre las Competencias Laborales y las habilidades que involucran cada una, cabe mencionar que estas habilidades son las que la Dirección de Personal de la Universidad Nacional Autónoma de México considera forman parte o determinan la Competencia Laboral en cuestión.

3.5 Tabla Comparativa entre Competencias Laborales y las habilidades que involucran

Competencias Laborales	Habilidades involucradas
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de autoridad en sus subordinados de acuerdo con el nivel de responsabilidad • Organización y distribución del trabajo • Integración, coordinación y supervisión de equipos de trabajo. • Desarrollo de potencial del personal y equipos de trabajo a su cargo.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estrategias • Establecimiento de objetivos y metas • Establecimiento de Políticas de operación • Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Análisis de problemas. • Manejo de conflicto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación. • Toma de decisiones. • Manejo adecuado de emociones.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de indicadores de gestión. • Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución. • Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión clara de ideas verbales y escritas. • Escucha activa. • Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita • Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida. • Hablar en público.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y promotor del cambio. • Creatividad e innovación.

En la siguiente tabla se hace un comparativo entre los factores que miden el Test de Cleaver y las Competencias Laborales consideradas por la UNAM, no sin antes describir cada una de ellas:

Dirección: es la capacidad de organizar prevenir y dirigir actividades o elementos para un fin común.

Planeación: es sistematizar elementos y acciones que nos permitan tener una base de acción a futuro.

Control: es la acción de conocer y mantener en equilibrio situaciones, acciones y procesos para un bien común partiendo de uno mismo.

Comunicación: es la acción de mantener los instrumentos, acciones y procedimientos que permitan tener una adecuada información en los sectores donde se requiere.

Mejora continua: es realizar acciones que contribuyan a la ejecución de actividades o procedimientos en pro de un servicio.

3.6 Tabla Gráfica de correlación entre Test del Cleaver y Competencias Laborales

FACTORES DEL TEST DE CLEAVER	MIDE	COMPETENCIAS LABORALES
D = Empuje	El empuje para obtener resultados en situaciones de oposición	Dirección Mejora Continua
I = influencia	La capacidad de intervenir y modificar el proceder de la gente, positiva y favorablemente.	Comunicación
C = Apego	La manera de dirigirse bajo normas o reglas previamente establecidas, con el fin de evitar errores o problemas	Planeación Organización
S = Constancia	La forma de realizar un trabajo de forma predecible, es decir de forma constante y rutinaria	Control

3.7 Tabla de correlación entre factores del Cleaver y Competencias junto con las habilidades involucradas.

Posibles combinaciones del Test de Cleaver	Mide	Competencias Laborales	Habilidades involucradas
C/S Sensibilidad	Preocupación por las consecuencias de una acción y el estado de alerta hacia la calidad de resultados son elementos clave. Seguidor apegado del orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos.	Organización	Delegación de autoridad Organización de trabajo Integración, coordinación y supervisión de equipos de trabajo. Desarrollo del potencial del personal.
C/I Perfeccionismo			
D/I Creatividad D/S Empuje S/D Paciencia	Enfoques hacia la obtención de metas. Responde rápidamente a retos. Ecuánime bajo la presión	Planeación	Establecimiento de estrategias Establecimiento de objetivos y metas Establecimiento de Políticas de operación Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.
I/D Buena voluntad D/C Individualidad I/C Confianza en sí mismo.	Actúa de manera equilibrada y cordial, se muestra simpático y lucha por establecer relaciones armoniosas con la gente desde el primer contacto. Es una persona fuerte que toma posición y lucha, toma riesgos. Siente que no importa la situación él será capaz de actuar en forma exitosa	Dirección	Liderazgo. Análisis de problemas. Manejo de conflicto. Negociación. Toma de decisiones. Manejo adecuado de emociones.
S/C Persistencia C/D Adaptabilidad C/I Reflexivo	Persevera y no tan fácilmente lo deja, se apeg a su trabajo, sigue lineamientos Actúa de forma conservadora se encuentra dispuesto a modificar su posición por lograr un objetivo, se apeg a regla. Seguidor apegado del orden y los sistemas	Control	Establecimiento de indicadores de gestión. Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución. Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.
I/S Habilidad de contactos	Trata de ganarse a la gente a través de la persuasión de un	Comunicación	Transmisión clara de

C/I Reflexivo	<p>acercamiento emotivo.</p> <p>Toma decisiones basadas en hechos conocidos.</p>		<p>ideas verbales y escritas.</p> <p>Escucha activa.</p> <p>Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita</p> <p>Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.</p> <p>Hablar en público.</p>
<p>D/I Creatividad</p> <p>S/I Concentración</p>	<p>Enfoques hacia la obtención de metas.</p> <p>Establece la operación de equipos, recopilación de hechos o desempeño de labores de oficina.</p>	Mejora continua	<p>Aceptación y promotor del cambio.</p> <p>Creatividad e innovación.</p>

Se realizará el baseado de resultados en una tabla diseñada para este fin, que a continuación mostrare.

3.8 Tabla del baseado de datos

Iniciales		
Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con
Organización	Delegación de autoridad	
	Organización del trabajo	
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	
	Desarrollo de potencial de personal	
Planeación	Establecimiento de estrategias	
	Establecimiento de objetivos y metas	
	Establecimiento de políticas de operación	
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	
Dirección	Liderazgo	
	Análisis de problemas	
	Manejo de conflicto	
	Negociación	
	Toma de decisiones	
	Manejo adecuado de emociones	
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	
	Creatividad e innovación	
Comunicación	Escucha activa.	

	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	
	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	

Capítulo 4 RESULTADOS

4.1 Resultados de Cleaver

LRMS INTERPRETACION DEL TEST

Característica principal de personalidad: *Empuje*

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 aún ignorar niveles jerárquicos.

Cuando algo está en juego sale lo mejor de él, desempeñándose mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. Piensa en grande y quiere que su autoridad sea aceptada sin duda alguna. Trabaja largas horas con insistencia, hasta vencer alguna situación difícil.

En su trato con la gente es directo, positivo e incisivo; dice lo que piensa, es seco y aún sarcástico, esto le ocasiona problemas pues suele herir a los demás sin darse cuenta, no es rencoroso, si se encuentra de malas puede agarrarla en contra de algún compañero, sin embargo da por hecho que los demás piensan bien de él.

Le gusta ser el centro de atención y si no está en el centro del escenario se sentirá molesto. Generalmente es un sujeto autosuficiente, está dispuesto a pasar por encima de la gente en su interés por lograr un objetivo.

Tiene iniciativa es aventurero, gusta de intereses variados y siempre se muestra dispuesto al cambio pues le aburre la monotonía; por lo tanto puede perder el interés una vez que el reto pasa y prefiere que otros lo terminen con el trabajo ya que solo demanda conclusiones obvias. Trata de subdividirse en muchas partes con el fin de tomar parte en tantas situaciones como le sea posible. Puede sin embargo concentrarse y desarrollar trabajo en detalle si es por conseguir un objetivo. En general tiene muchos recursos y puede adaptarse rápidamente a muchas situaciones.

Quiere:

- Autoridad
- Posición de prestigio
- Retos
- Oportunidad de avance
- Logros y resultados
- Amplio margen para operar
- Actividades nuevas y variadas

Necesita:

- Compromisos negociados de igual a igual
- Aprender a tomar su paso y relajarse
- Tareas difíciles.
- Entender a las personas
- Sacudidas ocasionales que le muestren que las sanciones existen.

Bajo presión.

- Se excede en sus tiempos
- Actúa intrépidamente
- Inspira temor en los demás
- Se impone a la gente
- Descuida los detalles

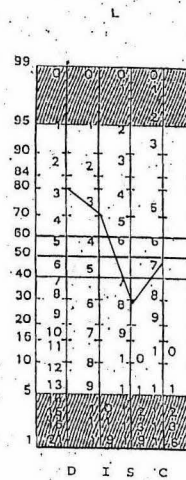
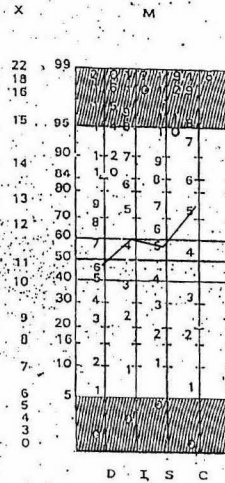
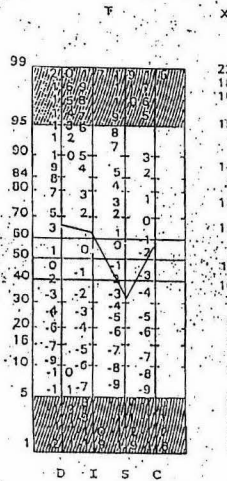
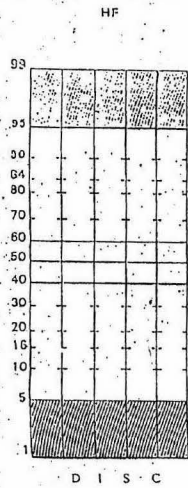


DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
Subdirección de Capacitación y Evaluación



PATRON DE ESTILOS DE TRABAJO

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____



Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con.
Organización	Delegación de autoridad	1
	Organización del trabajo	1
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	1
	Desarrollo de potencial de personal	
Planeación	Establecimiento de estrategias	1
	Establecimiento de objetivos y metas	1
	Establecimiento de políticas de operación	
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	1
Dirección	Liderazgo	1
	Análisis de problemas	1
	Manejo de conflicto	
	Negociación	
	Toma de decisiones	1
	Manejo adecuado de emociones	
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	1
	Creatividad e innovación	1
Comunicación	Escucha activa.	
	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	

	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	

LRMS

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar **solamente una palabra** bajo M, y **solamente una palabra** bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo			fuerza de voluntad			obediente			aventurero		1
gentil			mente abierta	1		quisquilloso	1		receptivo		
humilde		1	complaciente		1	inconquistable		1	cordial	1	
original	1		animoso			jugueterón			moderado		
agresivo			confiado		1	respetuoso	1		indulgente		
alma de la fiesta	1		simpatizador			emprendedor			esteta		1
comodino			tolerante	1		optimista			vigoroso		
temeroso		1	afirmativo			servicial		1	sociable	1	
agradable	1		ecuanime	1		valiente			parlanchin		1
temeroso de Dios			preciso			inspirador	1		controlador		
tenaz			nervioso		1	sumiso			convencional		
atractivo		1	jovial			tímido		1	decisivo	1	
cauteloso			disciplinado	1		adaptable	1		cohibido		1
determinado	1		alegre			disputador			exacto	1	
convinciente			considerado		1	indiferente		1	franco		
bonachón		1	armonioso			"sangre liviana"			buen compañero		
dócil		1	competitivo	1		amigüero		1	diplomático		1
atrevido			alegre			paciente			audaz	1	
leal	1		considerado		1	confianza en si mismo	1		refinado		
encantador			armonioso			medurado para hablar			satisfecho		
dispuesto			admirable			conforme		1	inquieto		
deseoso			bondadoso			confiable	1		popular		
consecuente		1	resignado		1	pacífico			buen vecino	1	
entusiasta	1		carácter firme	1		positivo			devoto		1

JMLR INTERPRETACION DEL TEST

Característica principal de personalidad *Adaptabilidad*:

Actúa con cautela y siguiendo las reglas de la empresa, está dispuesto a ceder su postura si con ello evita conflictos. Es un estricto observador de políticas puede Aparecer arbitrario y poco flexible al seguir una regla o fórmula establecida. Es leal, humilde hace las cosas lo mejor posible. Toma decisiones después de un análisis meticuloso y escoge la mejor respuesta. Ya que actúa casi siempre de una forma cautelosa y muy diplomática, en general es un buen candidato a promociones. Es capaz de moldearse a la imagen que otros esperan de él. Hará lo imposible para evitar un conflicto y en general nunca pasará "por encima" de alguien. Se dirige de forma ordenada y bajo los lineamientos establecidos tanto en su vida personal y profesional, es preciso y atento al detalle en ocasiones puede verse abrumado por los detalles, usando lo que en el pasado le ha dado resultado.

Quiere:

- Procedimientos estandarizados de operación.
- Referencias de trabajos
- Reafirmación
- Ser parte de un grupo.
- Relaciones democráticas
- Personal a su servicio.

Necesita:

- Trabajo de precisión
- Planeación
- Más ángulos y mayor perspectiva en sus enfoques
- Soporte de equipo en situaciones difíciles
- Participación en equipo
- Presentación con gentes

Bajo presión.

- Esta atado a procedimiento y métodos
- Desea explicaciones completas antes de realizar un cambio
- Renuncia a su posición para evitar conflicto

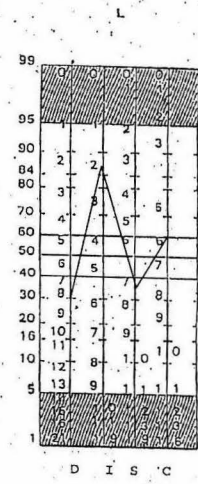
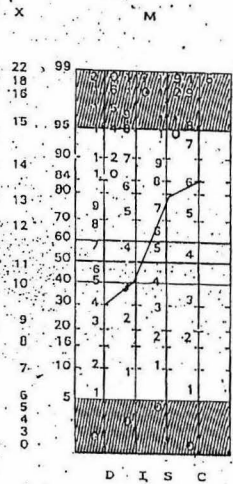
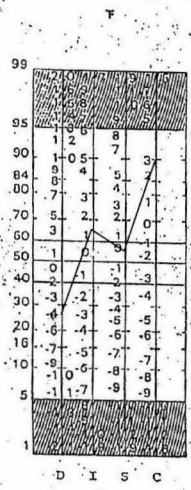
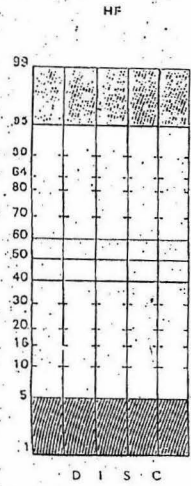


DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
Subdirección de Capacitación y Evaluación



PATRON DE ESTILOS DE TRABAJO

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____



Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con
Organización	Delegación de autoridad	
	Organización del trabajo	1
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	1
	Desarrollo de potencial de personal	1
Planeación	Establecimiento de estrategias	
	Establecimiento de objetivos y metas	1
	Establecimiento de políticas de operación	
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	
Dirección	Liderazgo	1
	Análisis de problemas	1
	Manejo de conflicto	1
	Negociación	1
	Toma de decisiones	1
	Manejo adecuado de emociones	1
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	
	Creatividad e innovación	
Comunicación	Escucha activa.	1
	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	1

	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	1
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	1
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	1
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	1

JMLR Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M, y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo			fuerza de voluntad			obediente	1		aventurero		1
gentil	1		mente abierta	1		quisquilloso		1	receptivo		
humilde		1	complaciente		1	inconquistable			cordial		
original			animoso			jugueterón			moderado	1	
agresivo		1	confiado		1	respetuoso	1		indulgente		1
alma de la fiesta			simpatizador			emprendedor			esteta		
comodino	1		tolerante	1		optimista			vigoroso		
temeroso			afirmativo			servicial		1	sociable	1	
agradable	1		ecuánime	1		valiente			parlanchin		
temeroso de Dios		1	preciso			inspirador			controlador		1
tenaz			nervioso		1	sumiso		1	convencional	1	
atractivo			jovial			tímido	1		decisivo		
cauteloso			disciplinado			adaptable	1		cohibido		1
determinado	1		alegre			disputador		1	exacto	1	
convinciente			considerado		1	indiferente			franco		
bonachón		1	armonioso	1		"sangre liviana"			buen compañero		
dócil			competitivo	1		amiguero		1	diplomático	1	
atrevido		1	alegre			paciente			audaz		1
leal	1		considerado		1	confianza en si mismo	1		refinado		
encantador			armonioso			medurado para hablar			satisfecho		
dispuesto	1		admirable	1		conforme			inquieto		1
deseoso		1	bondadoso			confiable			popular	1	
consecuente			resignado			pacífico	1		buen vecino		
entusiasta			carácter firme		1	positivo		1	devoto		

DGCT INTERPRETACION DEL TEST

Característica principal de personalidad: *Reflexivo*

Tiende a ser un individuo controlado y paciente. Se mueve con moderación y premeditación en la mayoría de sus acciones. Aún bajo presión, proyectará una disposición tranquila y despreocupada. En general, enfoca la mayoría de las situaciones con cuidado y concentración.

Generalmente amable, tranquilo y llevadero. Puede ocultar sus sentimientos, gusta del contacto con la gente así como del buen manejo con sus relaciones sociales. La paciencia y determinación determinan el comportamiento usual.

Le toma tiempo acostumbrarse a los cambios, pero en cuanto se acostumbra toma su ritmo de trabajo puede continuarlo con paciencia inagotable. Es posesivo y desarrolla fuertes lazos con su entorno.

Trabaja muy bien en equipo y puede coordinar sus esfuerzos con otros mostrando ritmo y facilidad.

Quiere:

- Status
- Situación segura
- Referencias
- Procedimientos establecidos
- Tiempo para ajustarse al cambio

Necesita:

- Condicionamiento anterior al cambio
- Recompensas en términos de cosas
- Presentación en nuevos grupos
- Métodos que le ahorren trabajo
- Colaboradores capaces

Bajo presión tiende a:

- Hace un esfuerzo por mantener su "Status quo"
- Tiene dificultad para cumplir con compromisos
- Necesita ayuda para iniciar nuevos proyectos
- Continúa haciendo las cosas en forma como siempre lo ha hecho
- Espera ordenes antes de actuar
- Tiene dificultad para establecer prioridades.



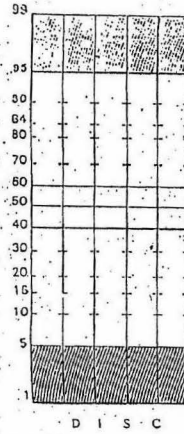
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
Subdirección de Capacitación y Evaluación



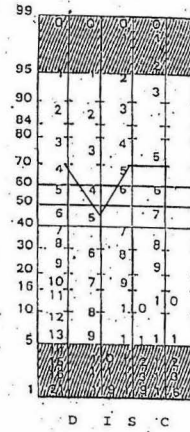
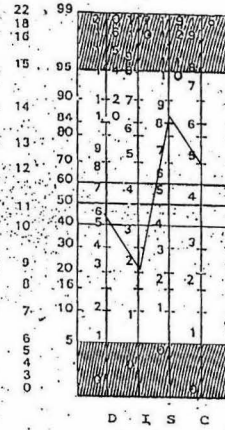
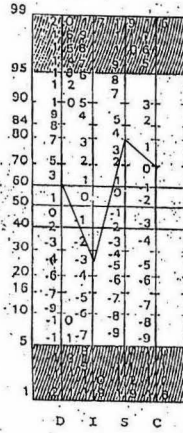
PATRÓN DE ESTILOS DE TRABAJO

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

HF



T X M L



Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con
Organización	Delegación de autoridad	
	Organización del trabajo	
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	1
	Desarrollo de potencial de personal	1
Planeación	Establecimiento de estrategias	
	Establecimiento de objetivos y metas	1
	Establecimiento de políticas de operación	
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	
Dirección	Liderazgo	
	Análisis de problemas	1
	Manejo de conflicto	1
	Negociación	1
	Toma de decisiones	1
	Manejo adecuado de emociones	1
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	
	Creatividad e innovación	
Comunicación	Escucha activa.	
	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	

	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	1
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	1

DGCT

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M, y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo		1	fuerza de voluntad			obediente	1		aventurero	1	
gentil	1		mente abierta	1		quisquilloso			receptivo		
humilde			complaciente		1	inconquistable			cordial		
original			animoso			juguetero		1	moderado		1
agresivo		1	confiado		1	respetuoso	1		indulgente		
alma de la fiesta			simpatizador			emprendedor			esteta		
comodino	1		tolerante	1		optimista		1	vigoroso	1	
temeroso			afirmativo			servicial			sociable		1
agradable			ecuánime			valiente	1		parlanchin		1
temeroso de Dios		1	preciso	1		inspirador			controlador	1	
tenaz	1		nervioso			sumiso		1	convencional		
atractivo			jovial		1	tímido			decisivo		
cauteloso		1	disciplinado	1		adaptable			cohibido		
determinado	1		alegre			disputador		1	exacto		
convinciente			considerado			indiferente			franco		1
bonachón			armonioso		1	"sangre liviana"	1		buen compañero	1	
dócil		1	competitivo	1		amiguero			diplomático		
atrevido			alegre			paciente	1		audaz		
leal	1		considerado			confianza en si mismo			refinado	1	
encantador			armonioso		1	mesurado para hablar		1	satisfecho		1
dispuesto	1		admirable			conforme		1	inquieto		1
deseoso			bondadoso			confiable			popular		
consecuente		1	resignado			pacífico	1		buen vecino	1	
entusiasta			carácter firme			positivo			devoto		

ERD INTERPRETACIÓN DEL TEST

Característica principal de personalidad *Individualidad*:

Actúa de manera directa ante la oposición, en ocasiones sin ningún precedente. Es una persona fuerte que toma una posición y la mantiene, está dispuesto a tomar riesgos y puede aun ignorar niveles jerárquicos. Se encuentra interesado en cosas poco usuales, es curioso; debido a esto prefiere un ambiente siempre cambiante, puede perder interés en un proyecto una vez que el reto haya logrado y dejar que otros lo terminen por él ya que solo demanda conclusiones obvias. Debido a su inquietud innata se encuentra siempre en busca de horizontes.

Es necesario desarrollar habilidades especiales para la realización de operaciones que se repiten consistentemente.

Quiere:

- Poder y autoridad
- Posición y prestigio
- Dinero y cosas materiales
- Retos
- Oportunidad de avance
- Logros y resultados
- Amplio margen para operar
- Libertad de controles, supervisión y detalles
- Eficiencia en la operación.
- Actividades nuevas y variadas.

Necesita:

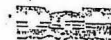
- Compromisos negociados de igual a igual
- Identificación con la compañía
- Desarrollar valores intrínsecos
- Aprender a tomar su paso y relajarse
- Entender a las personas
- Técnicas basadas en experiencias prácticas.
- Conciencia de que las sanciones existen.

Bajo presión:

- Excede en sus prerrogativas
- Actúa intrépidamente.
- Inspira temor en los demás
- Imponerse a la gente
- Ser cortante y sarcástico con los demás.
- Malhumorarse cuando no obtiene el primer lugar
- Ser crítico y buscar errores.
- Descuida los detalles

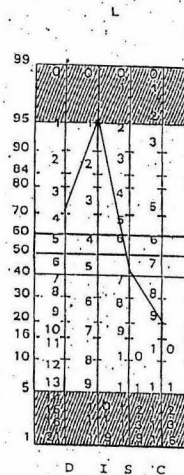
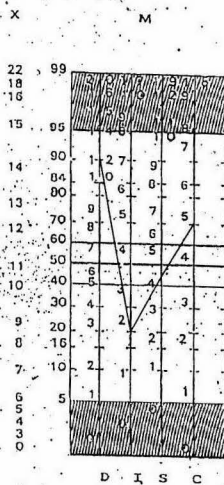
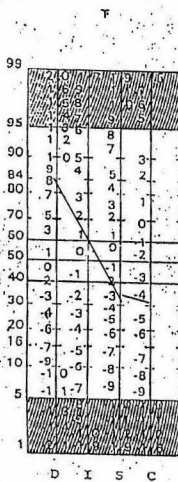
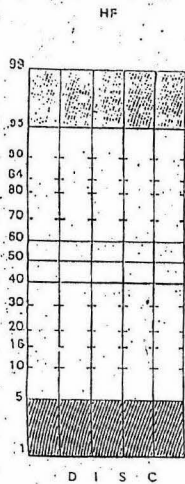


DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
Subdirección de Capacitación y Evaluación



PATRON DE ESTILOS DE TRABAJO

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____



Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con
Organización	Delegación de autoridad	1
	Organización del trabajo	1
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	1
	Desarrollo de potencial de personal	
Planeación	Establecimiento de estrategias	1
	Establecimiento de objetivos y metas	1
	Establecimiento de políticas de operación	
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	1
Dirección	Liderazgo	
	Análisis de problemas	1
	Manejo de conflicto	
	Negociación	1
	Toma de decisiones	1
	Manejo adecuado de emociones	
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	1
	Creatividad e innovación	1
Comunicación	Escucha activa.	
	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	

	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	

ERD

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M, y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	1		fuerza de voluntad		1	obediente	1		aventurero		
gentil			mente abierta	1		quisquilloso			receptivo	1	
humilde			complaciente			inconquistable		1	cordial		
original		1	animoso			juguétón			moderado		1
agresivo	1		confiado		1	respetuoso			indulgente		1
alma de la fiesta			simpatizador			emprendedor	1		esteta		
comodino			tolerante	1		optimista			vigoroso		
temeroso		1	afirmativo			servicial		1	sociable	1	
agradable			ecuánime			valiente	1		parlanchin		
temeroso de Dios		1	preciso	1		inspirador			controlador	1	
tenaz	1		nervioso		1	sumiso			convencional		1
atractivo			jovial			tímido		1	decisivo		
cauteloso			disciplinado	1		adaptable	1		cohibido		1
determinado	1		alegre			disputador			exacto		
convinciente			considerado		1	indiferente		1	franco	1	
bonachón		1	armonioso			"sangre liviana"			buen compañero		
dócil		1	competitivo	1		amigüero			diplomático		
atrevido			alegre			paciente			audaz	1	
leal	1		considerado		1	confianza en si mismo	1		refinado		
encantador			armonioso			mesurado para hablar		1	satisfecho		1
dispuesto	1		admirable			conforme			inquieto	1	
deseoso			bondadoso			confiable			popular		
consecuente		1	resignado		1	pacífico		1	buen vecino		
entusiasta			carácter firme	1		positivo	1		devoto		1

ASB Interpretación del Test

Característica de personalidad principal: *Adaptabilidad*

Tiende a actuar de una forma cuidadosa y conservadora en general está dispuesto a modificar o transigir en su posición con el objeto de lograr sus objetivos. Siendo un estricto observador de las políticas, puede aparecer arbitrario y poco flexible al seguir una regla o fórmula establecida. Prefiere una atmosfera libre de antagonismos y desea la armonía. Es humilde leal y dócil, tratando siempre de hacer las cosas lo mejor posible.

Es cauteloso y conservador, toma decisiones después de haber analizado toda la información posible para eliminar errores, y en ocasiones muestra sentido de la oportunidad al seleccionar la decisión correcta en el momento adecuado.

Es capaz de moldearse a la imagen que otros esperan de él. Hará lo posible para evitar conflictos incluso cediendo su propia postura.

Procura llevar una vida estable, ordenada y tiende a seguir procedimientos tanto en su vida profesional como personal. Algunas veces depende de los procedimientos y puede verse envuelto en los detalles, se limita a utilizar métodos que en el anterior le dieron resultado.

Quiere:

- Procedimientos estandarizados de operación.
- Límite en el grado de exposición a otros ambientes
- Seguridad
- Referencias antes de actuar
- Reafirmación de lo que hace esta bien
- Cambios lentos que le den tiempo para acostumbrarse a los mismos.
- Ser parte de un grupo que lo proteja

Necesita:

- Trabajo de precisión
- Planeación
- Argumentos que refuten sus acciones
- Soporte en las situaciones difíciles
- Descripción exacta del trabajo

Bajo presión tiende a:

- Dependere de la supervisión
- Dudar antes de actuar sin precedentes
- Estar atado a procedimientos y métodos
- Dejarse abrumar por los detalles
- Resistirse a aceptar responsabilidades plenas
- Desea explicaciones completas antes de hacer un cambio

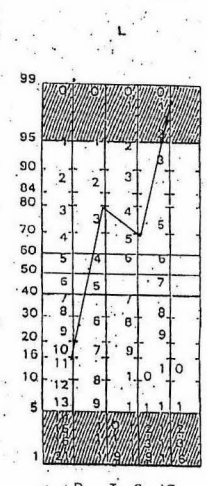
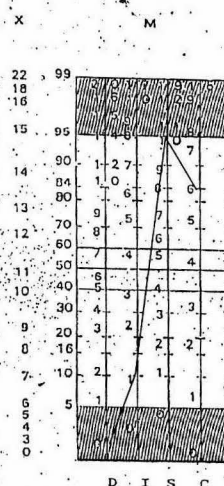
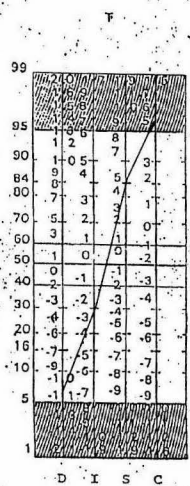
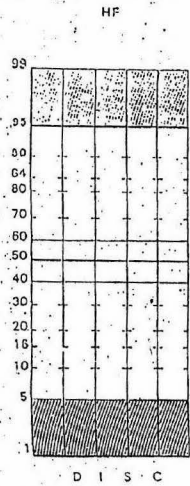


DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
Subdirección de Capacitación y Evaluación



PATRON DE ESTILOS DE TRABAJO

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____



Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con
Organización	Delegación de autoridad	
	Organización del trabajo	1
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	1
	Desarrollo de potencial de personal	
Planeación	Establecimiento de estrategias	1
	Establecimiento de objetivos y metas	1
	Establecimiento de políticas de operación	1
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	1
Dirección	Liderazgo	
	Análisis de problemas	1
	Manejo de conflicto	1
	Negociación	1
	Toma de decisiones	1
	Manejo adecuado de emociones	1
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	
	Creatividad e innovación	
Comunicación	Escucha activa.	

	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	1
	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	1
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	1
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	1



ASB

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M, y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo		1	fuerza de voluntad		1	obediente	1		aventurero		1
gentil	1		mente abierta			quisquilloso			receptivo		
humilde			complaciente	1		inconquistable		1	cordial		
original			animoso			juguetero			moderado	1	
agresivo		1	confiado			respetuoso			indulgente		
alma de la fiesta			simpatizador		1	emprendedor		1	esteta	1	
comodino			tolerante	1		optimista			vigoroso		1
temeroso	1		afirmativo			servicial	1		sociable		
agradable			ecuaníme	1		valiente			parlanchin		
temeroso de Dios	1		preciso			inspirador			controlador		1
tenaz		1	nervioso			sumiso		1	convencional	1	
atractivo			jovial		1	tímido	1		decisivo		
cauteloso	1		disciplinado			adaptable	1		cohibido		
determinado		1	alegre		1	disputador		1	exacto		
convinciente			considerado	1		indiferente			franco		1
bonachón			armonioso			"sangre liviana"			buen compañero	1	
dócil	1		competitivo			amigüero			diplomático	1	
atrevido			alegre		1	paciente	1		audaz		1
leal			considerado	1		confianza en sí mismo		1	refinado		
encantador		1	armonioso			medurado para hablar			satisfecho		
dispuesto	1		admirable			conforme		1	inquieto		1
deseoso		1	bondadoso	1		confiable			popular		
consecuente			resignado		1	pacífico	1		buen vecino		
entusiasta			carácter firme			positivo			devoto	1	

CLR INTERPRETACIÓN DEL TEST

Característica principal de personalidad *Perfeccionismo*:

Esta persona tiende a ser un seguidor apegado del orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos o procedimientos conocidos, trata de apegarse a los estándares establecidos por él o por los demás.

Es una persona controlada tanto con sus sentimientos y emociones, establece relaciones amistosas cercanas mostrándose tranquilo y relajado. La paciencia y la predeterminación caracterizan su comportamiento usual.

Le toma tiempo adaptarse al cambio pero una vez que lo hace puede continuar trabajando con paciencia inagotable.

Sabe trabajar en equipo y puede coordinar sus esfuerzos para obtener una meta. Desarrolla buenos hábitos de trabajo y de rutina.

En general estará dispuesto a adaptarse a situaciones con el fin de evitar antagonismos, es humilde, leal, realiza las cosas lo mejor posible. Es cauteloso y conservador, toma decisiones hasta haber checado toda la información disponible, en ocasiones esto puede serle de utilidad pues elige la opción correcta debido al análisis metódico que realiza.

Es un candidato elegible para promociones, es capaz de moldearse a la imagen de la organización sin tener conflictos con sus compañeros, nunca pasará por encima de nadie.

Quiere:

- Procedimientos estandarizados de operación.
- Límite en el grado de exposición a otros ambientes.
- Seguridad (protección) ambiente de trabajo.
- Referencias de cómo se desarrolla el trabajo.
- Reafirmación de que está bien hecha su labor.
- Cambios poco rápidos.
- Ser parte de un grupo
- Personal a su servicio.

Necesita:

- Trabajo de precisión.
- Planeación
- Argumentos que refuten
- Soporte en las situaciones difíciles
- Explicaciones y más explicaciones.
- Participación en un equipo.
- Descripción exacta del trabajo.
- Presentación con gente
- Ayuda para ser más independiente.
- Menos atención a los detalles.

Bajo presión.

- Depende de la supervisión.
- Duda antes de actuar sin precedentes
- Desea explicaciones completas antes de realizar un cambio.
- Renuncia a su posición para evitar controversia.
- Esta atado a procedimientos y métodos.



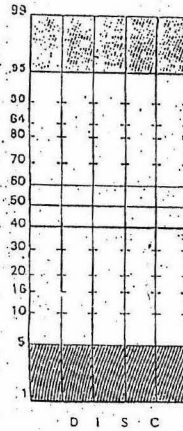
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
Subdirección de Capacitación y Evaluación



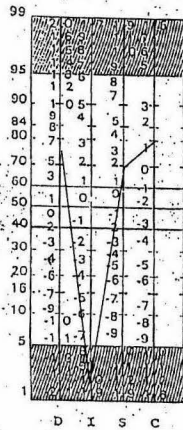
PATRON DE ESTILOS DE TRABAJO

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

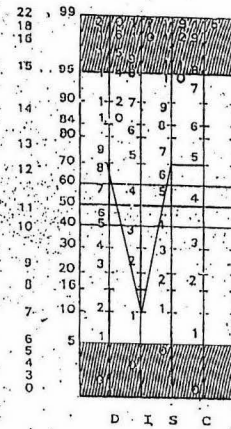
HF



F

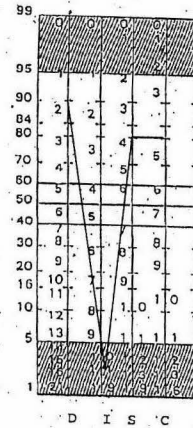


X



M

L



Competencia	Habilidades	Tiene o cuenta con
Organización	Delegación de autoridad	1
	Organización del trabajo	1
	Coordinación, supervisión e integración de equipos de trabajo.	1
	Desarrollo de potencial de personal	
Planeación	Establecimiento de estrategias	1
	Establecimiento de objetivos y metas	1
	Establecimiento de políticas de operación	
	Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazo.	1
Dirección	Liderazgo	
	Análisis de problemas	1
	Manejo de conflicto	1
	Negociación	
	Toma de decisiones	1
	Manejo adecuado de emociones	1
Mejora continua	Aceptación y promotor del cambio.	
	Creatividad e innovación	
Comunicación	Escucha activa.	1
	Percepción adecuada de la comunicación no verbal y escrita	1

	Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida.	1
	Hablar en público	
Control	Establecimiento de indicadores de gestión.	1
	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución	1
	Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos.	1

CLR

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M, y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo		1	fuerza de voluntad			obediente	1		aventurero		1
gentil	1		mente abierta	1		quisquilloso		1	receptivo		
humilde			complaciente			inconquistable			cordial		
original			animoso		1	juguetero			moderado	1	
agresivo			confiado			respetuoso	1		indulgente		
alma de la fiesta		1	simpatizador		1	emprendedor			esteta	1	
comodino	1		tolerante	1		optimista		1	vigoroso		
temeroso			afirmativo			servicial			sociable		1
agradable			ecuánime			valiente			parlanchin		1
temeroso de Dios		1	preciso		1	inspirador			controlador		
tenaz	1		nervioso	1		sumiso		1	convencional		
atractivo			jovial			tímido	1		decisivo	1	
cauteloso			disciplinado			adaptable	1		cohibido		
determinado	1		alegre		1	disputador			exacto		1
convicente			considerado			indiferente			franco		
bonachón		1	armonioso	1		"sangre liviana"		1	buen compañero	1	
dócil			competitivo	1		amiguero		1	diplomático		
atrevido			alegre		1	paciente			audaz	1	
leal	1		considerado			confianza en si mismo			refinado		1
encantador		1	armonioso			mesurado para hablar	1		satisfecho		
dispuesto	1		admirable			conforme		1	inquieto	1	
descoso			bondadoso			confiable			popular		1
consecuente			resignado		1	pacífico	1		buen vecino		
entusiasta		1	carácter firme	1		positivo			devoto		

4.2 Análisis de Resultados

Caso 1 (LRMS)

Se observa según su propio auto descripción que el candidato tiene *habilidades que se involucran en 4 de las 6 Competencias Laborales* que la Universidad Nacional Autónoma de México considera; siendo el rasgo característico de su personalidad el Empuje y verificando con la tabla de correlación entre Competencias Laborales, habilidades y Factores del Cleaver sus puntajes los siguientes:

Dirección: la maneja en un 50% ya que cuenta con la habilidad de liderazgo, es capaz de analizar los problemas y dar solución a los mismos, tomando decisiones que le ayuden a obtener el resultado esperado.

Organización: en un 75% pues puede delegar en sus subordinados la responsabilidad, organizándolos para que puedan llegar a la meta, pero siempre supervisando para estar seguro de que las cosas están bien hechas.

Planeación: en un 75% pues para conseguir sus metas establece estrategias, objetivos y metas para llegar a ellos, integrando programas y metas a corto, mediano y largo plazo.

Mejora continua: en un 100% debido a su carácter es una persona que constantemente busca y promueve el cambio, ya que sin él su vida es monótona y le hace perder el interés.

Caso 2 (JMLR)

Basándonos en los resultados del Test de Cleaver, el rasgo principal de su personalidad la Adaptabilidad, teniendo las habilidades que se involucran en 5 de las Competencias Laborales que la Universidad Nacional Autónoma de México considera, tales como:

Organización: en un 75% pues tiene la habilidad de organizar y coordinar esfuerzos con otros para obtener alguna meta.

Planeación: 25% esta se encuentra muy baja pues solo puede establecer sus metas y hacer lo posible por llegar a ella, cabe mencionar que siendo estudiante aun se encuentra desarrollando y adquiriendo habilidades.

Dirección: al 100% pues es capaz de analizar los problemas considerando todas las posibles respuestas tomando la decisión que considere la correcta, manejando adecuadamente los conflictos que pudieran surgir.

Comunicación: 75% Es paciente, controlado y puede tomar sus decisiones después de haber escuchado todas las partes.

Control: Tiene el 100%de esta competencia, ya que es un seguidor apegado del orden y los sistemas, analizando e interpretando el marco normativo y procedimientos de la institución.

Caso 3 (DGCT)

Su rasgo distintivo de personalidad según los *resultados del Test del Cleaver es la Reflexión*. Siendo un individuo controlado, paciente se mueve con premeditación en la mayoría de sus acciones, tanto en su vida diaria como bajo en situaciones de stress.

Por lo tanto maneja habilidades que se encuentran en 4 Competencias Laborales que la Universidad Nacional Autónoma de México considera, siendo estas:

Organización: 50% debido a su carácter controlado brinda confianza en los demás coordinando y haciendo trabajo de equipo, puede ayudar a otros a desarrollarse potencialmente.

Planeación: 25% pues es capaz de establecer objetivos y metas por bien de un grupo.

Dirección: 80% es controlado y calculador dándose el tiempo necesario para tomar decisiones manteniendo un nivel, por esto siempre evita conflictos tiende a llevarse bien con su equipo de trabajo.

Control: 75% pues por su carácter controlado es capaz de analizar e interpretar los marcos normativos de operación, así como los proyectos y resultados.

Caso 4 (ERD)

Según el resultado obtenido por Test de Cleaver el rasgo característico de personalidad es el *Individualismo*, ya que es una persona que actúa de manera directa ante la oposición y la mantiene, estando dispuesto a tomar riesgos con el fin de obtener metas. Este candidato tiene habilidades que se ven reflejadas en 4 Competencias Laborales:

Organización: 75% cuenta con las habilidades de delegación de responsabilidad y organización del trabajo así como de supervisión del trabajo, debido a su carácter inquieto, después de haber pasado el proyecto y solo demandar conclusiones obvias deja que otros lo realicen siendo solo el supervisor del mismo.

Planeación: 75% para poder realizar sus proyectos establece estrategias y métodos que lo conduzcan al objetivo por el que trabaja.

Dirección: 50% toma decisiones y lucha por mantener su posición, analizando siempre las consecuencias.

Mejora continua: 100% ya que es una persona que siempre está en busca de nuevos horizontes, es un promotor del cambio ya que si el perdería el interés en sus proyectos y debido al esto mismo siempre se encuentra innovando nuevos métodos o procedimientos que le lleven a un fin.

Caso 5 (ASB)

De acuerdo con los resultados arrojados por el Test de Cleaver el rasgo distintivo de personalidad es *Adaptabilidad*. Tiende a actuar de forma cuidadosa y conservadora, está dispuesto a ceder su posición con el fin de evitar conflictos. Sus habilidades se ven reflejadas en 5 Competencias Laborales:

Organización: 50% Es capaz de organizar a un equipo de trabajo y supervisarlos con el fin de conseguir una meta.

Planeación: 100% debido a que es un seguidor apegado del orden y los lineamientos tanto sociales como profesionales establece metas objetivos bajo políticas planes a corto mediano y largo plazo.

Dirección: 80% es una persona que se controlada que toma su decisión después de haber considerado los detalles, es controlado capaz de negociar para conseguir una mejora.

Comunicación: 75% debido a su carácter apacible y cauteloso, es observador manteniendo un adecuado manejo verbal tanto escrito como implícito.

Control: 75% es una persona que mantiene siempre tanto en su vida social como profesional un nivel adecuado siguiendo normas y límites tanto por él como por otros.

Caso 6 (CLR)

El rasgo distintivo de personalidad es *Perfeccionismo*. Es un seguidor apegado del orden y los sistemas, tomando decisiones en hechos conocidos, por lo tanto suele controlarse en situaciones específicas. Las habilidades que maneja se encuentran reflejadas en 5 Competencias Laborales:

Organización: 75% Es una persona organizada que toma decisiones basada en hechos conocidos capaz de organizar y coordinar esfuerzos por un bien común.

Planeación: 75% para poder realizar un proyecto establece estrategias, procedimientos y trata meticulosamente de apegarse a los mismos para llegar al cumplimiento de un objetivo.

Dirección: 75% debido a su carácter controlado es capaz de mantener la calma en cualquier situación antagónica, la paciencia y la determinación lo hacen cumplir con las metas que se ha fijado.

Comunicación: 75% siendo un seguidor del orden y los sistemas, realiza todos sus movimientos bajo una adecuada comunicación verbal y escrita.

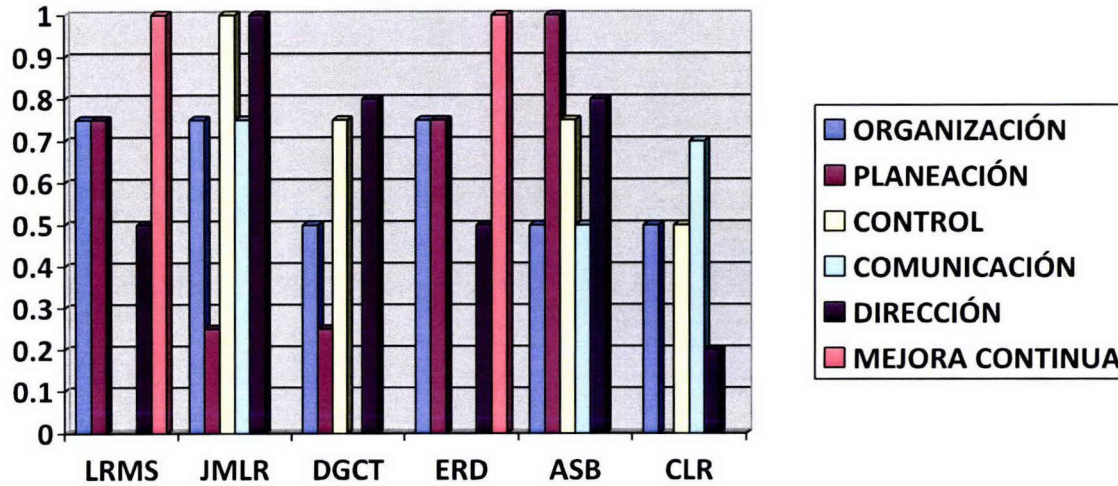
Control: 100% debido a que es tenaz y conservador realiza sus decisiones después de realizar un análisis e interpretación de resultado y siendo un seguidor de las normas es capaz de aplicar este mismo a los demás.

Para tener una visión más clara de la información anterior, se realizó una tabla y la gráfica donde se muestran los resultados de los 6 casos.

Tabla de Resultados

COPETENCIAS LABORALES	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
ORGANIZACIÓN		.75	.50	.75	.50	.50
PLANEACIÓN	.75	.25	.25	.75	1	
CONTROL		1	.75		.75	.50
COMUNICACIÓN		.75			.50	.70
DIRECCIÓN	.50	1	.80	.50	.80	.20
MEJORA CONTINUA	1			1		

Grafica de Resultados



4.3 Conclusiones

Las Competencias Laborales son como ya lo mencione el conjunto de conocimientos que dan la capacidad y destreza a través de la formación profesional, donde se conjunta la habilidad y la aptitud con que cuenta un individuo para desarrollar de manera efectiva una actividad laboral y que pueden ser medidas por medio de procesos de evaluación. La efectividad de elegir el candidato adecuado nos proporciona 3 ventajas; la reducción de costos en la capacitación de personal, la rotación de personal al no ser el candidato adecuado para el puesto y por último la identificación de personal que contribuya al desarrollo de la empresa en cuestión. (Grados J. 2002)

De acuerdo a los resultados arrojados por el Test de Cleaver, y basándonos en la gráfica de resultados, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Se observa en la gráfica que el Test de Cleaver efectivamente mide el desempeño laboral de cada individuo, estas a su vez son habilidades que se consideran como elementos que conforman las Competencias Laborales que la UNAM considera para la elección adecuada de su personal.
2. La mayoría de los sujetos evaluados son estudiantes universitarios que se encuentran en el proceso de adquisición o desarrollo de habilidades y conocimientos, por lo tanto, en algunos casos estas siguen cambiando según su estatus, ubicándose entre un 50% a un 100% de la Competencia Laboral que se mide.
3. De forma grupal, la gráfica nos muestra que efectivamente el Test de Cleaver mide las 6 Competencias Laborales consideradas por la UNAM.

4. Los resultados de manera individual nos reflejan en algunos de los caso tienen habilidades que conforman las Competencias sino de las 6 si se encuentran desarrollando en su mayoría de 4 a 5 Competencias.
5. El Test de Cleaver nos muestra que en el casos 1, 2, 4, 5 y 6 manejan un **Estilo Abstracto**; pues su habilidad es la iniciativa respecto al cambio, trabajo con conceptos, intuición y creatividad; y el tiempo de función es el futuro, mismas que se consideran en las Competencias de Dirección, Planeación y Mejora Continua.
6. **El Estilo Funcional** donde se ubican a las habilidades de trabajar con hechos tangibles y su tiempo es el presente, son propias de las Competencias como la Comunicación y el Control, estas las observamos en los casos, 2, 3, 5 y 6.
7. **El Estilo Concreto** se ve reflejado en el trabajo de rutina, su tiempo es el pasado; son habilidades que conforman la Competencia de Control, mismas que se muestran en la gráfica en los casos 2, 3, 5 y 6.

Por lo anterior se acepta la hipótesis de este trabajo, que nos dice, El Test de Cleaver es un instrumento práctico y sencillo que proporciona información para medir Competencias Laborales consideradas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

4.4 Recomendaciones

Para la realización de futuras investigaciones se hacen las siguientes sugerencias:

1. Considero que el estudiante no tiene aún conciencia de la importancia del tema, pues como se menciona antes, vive más preocupado por terminar rápidamente una carrera que le permita incorporarse a la economía del país, otorgándole poca o ninguna atención a temas que para ellos no tienen nada que ver con su carrera, es decir tienen mayor preferencia en tomar cursos sobre temas relacionados con su formación profesional, ya sea para regularizar o para ampliar su conocimiento.
2. Al entrevistarme con algunos de los alumnos que se encontraban en la entrada de las facultades donde se pego el cartel, invitándolos cordialmente a participar el dicho curso, algunos mencionaron no sentir curiosidad por el ambiente laboral, pues se encontraban más preocupados por pasar los extraordinarios de algunas materias así como también con quienes meterían sus materias en el próximo semestre.
3. Considero que la fecha escogida para dar el mismo curso fue determinante, pues el alumnado o está en periodo exámenes o bien algunos no son de la ciudad y viajan para ver a su familia, siendo este uno de los periodos en que pueden hacerlo.
4. Sería interesante poder impartir este curso a principio de semestre donde el alumnado viene de un periodo de "descanso" por lo tanto la manera de ver este sea diferente.
5. La publicidad brindada al mismo curso creo que fue poco atractiva al alumnado, si esta pudiera hacerse de manera más directa sensibilizando a los alumnos de la importancia que tendrá este tema en su futuro inmediato.
6. Por otra parte sería importante también que la Dirección General de Personal de la Universidad Nacional Autónoma de México pudiera brindar su apoyo, para que el Departamento Evaluación y Selección de Personal hubiera permitido la realización de esta investigación, sin sentir que de alguna manera su trabajo quedaría expuesto, cabe mencionar que la intención de esta investigación era únicamente la de analizar el Test de Cleaver, sin considerar el procedimiento de selección que el Departamento de Evaluación de Personal realizará para la elección del personal a contratar.
7. Si esta investigación pudiese realizarse en una empresa sería muy interesante conocer los resultados que se obtendrían en el campo laboral real, ya que los sujetos a evaluar se encuentran perfectamente consientes de que para pertenecer a un puesto dentro de cualquier empresa, deben primero pasar por un proceso de selección, segundo que

pueden estar compitiendo por una plaza probablemente 5 candidatos más, por lo tanto hay una conciencia de la Competencia a la que se enfrentarán.

8. Sería conveniente que en cada Facultad se diera este curso no como una actividad extracurricular, sino como parte de su formación, ya que el concientizar al alumnado de sus Competencias le brinda la posibilidad no solo de conocerla o bien de reconocerlas, sino también de conseguir mejorarlas a través del desarrollo y la adquisición de nuevas habilidades.
9. Para complementar la investigación sería importante considerar e involucrar el desarrollo escolar en base a Competencias, pues en esta investigación solo se hace mención de las mismas pero no se consideraron.

Cartel

Conoce tus Competencias Laborales

A toda la comunidad estudiantil

- Te gustaría conocer que son las competencias laborales.
- El impacto en el mundo laboral
- Cuales son las que tu manejas
- Como es que determinan tu contratación o rechazo en una empresa.

La Facultad de Ingeniería te invita:

- Del 14 de junio al 18 de junio en el ala poniente de la Facultad de Ingeniería en el salón 127.
- De 10:00 hrs. a 14:00 hrs.
- Con valor curricular.
- Sin Costo.
- No faltes.
- Inscripciones en la COPADI ubicada arriba del auditorio Sotero Prieto.

BIBLIOGRAFIA

Tesis

Laura Avilés Arreola (2006). "Análisis de la relación existente entre competencias y la norma ISO 9000".

Rosa Mayo (2005) "Competencias Clave de la Formación de Profesionales en la sociedad del conocimiento". Tesis Doctoral en la Universidad Pontificia de Salamanca

María Eugenia Ortega Marín (2006) "Las competencias laborales en una empresa de servicios".

Ma. Del Carmen Pérez (2003) "Modelo para Seleccionar y Capacitar Personal a través de Competencias Laborales".

Seminario

Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional basada en competencias. Lasida Javier 1998.

Libros

Anastasi A. "Test psicológicos". Editorial Prentice Hall 7ª. Edición.

Ansorena Cao Álvaro. "15 casos para la selección de personal con éxito". Barcelona, Editorial Paidós, 1996

Arbizu, F. "La formación profesional Especifica. Claves para el desarrollo Curricular" Editorial Santillana 1998

Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Batista "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw Hill 3ª. Edición

Grados Jaime, Beutelspache Otto, Castro Marco Antonio "Calificación de Méritos Evaluación de Competencias Laborales". Editorial Trillas 5ª. Edición 2002.

Leonard Mertens. "Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos" CINTERFOR 1997 1ª. Edición.

Spencer L.M. & Spencer S.M. "Competence at work. Models for Superior Performance, John Wiley & Sons. Inc. 1993

Lewis R. Aiken. Test psicológicos y evaluación , Pearson, 2003. 11ª. Edición.

Artículos

Lic. Jesús Carlos Guzmán, "Los Claroscuros de la Educación Basada en Competencias (EBC) Artículo Publicado en el No.62 vol. XIX de la Revista la Nueva Antropología (2003). Departamento de Psicología Educativa. Facultad de Psicología, UNAM.

Dra. Ruth Vargas "Competencias Profesionales" ANUIES Programas de Educación Continua Abril 2005. CINTERFORD.

Rómulo Gallegos Badillo, Royman Pérez Miranda, "La construcción de Competencias" una Intencionalidad Curricular". Universidad de Pedagógica Nacional. Santa Fe Bogotá, Colombia.

Iberfop (1998) "Organización y Gestión de Proyectos de Reforma de Formación Profesional basada en Competencias".

Leandro Sepúlveda V. "El Concepto de las Competencias Laborales en Educación. Nota para un Ejercicio". Revista digital UMBRAL 2000 no. Enero 2002.

Gilberto Rodríguez García Universidad de Guadalajara, "Contribuciones a la Economía" Revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones seriadas ISSN 16968360. <http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/>

Barnett Ronald (1994) "Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad". España.

Hassan, Abrar, "Evolución de los mercados de trabajo y la política de educación y formación". CEDEFOP. Revista de Formación Profesional, 1994

Ibarra, A. "Formación de los Recursos Humanos y competencia laboral". Boletín CINTERFOR, # 149, 2000 versión digital. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

Mc Clelland. D.C. Testing for competence rather than for intelligence" American Psychologist, 2.8 January 1973

Cejas Yanes Enrique, "Un análisis de la definición de Competencia Laboral" Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional, 2005 cejas@ispetp.rimed.cu