

173  
2ej.

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología



## DETECCION DEL POTENCIAL CON SUBGERENTES DE SERVICIOS BANCARIOS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, A TRAVES DE LA TECNICA CLEAVER PARA LA PLANEACION DE CARRERA

T E S I S  
Que para obtener el Grado de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P r e s e n t a  
*Adriana Antonia Solís González*

Director de Tesis: LIC. MA. LORETO PONCE HEREDIA

TESIS CON  
FALLA DE ORICEN

México, D. F.

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

CON GRATITUD A MI UNIVERSIDAD, MI QUERIDA FACULTAD Y MIS PROFESORES.

A MIS PADRES HUMBERTO Y GUADALUPE POR DARMER LA OPORTUNIDAD DE ESTAR VIVA, POR TODO EL APOYO Y AMOR QUE ME HAN BRINDADO.

A MIS HERMANOS HUMBERTO Y GABRIELA CON TODO CARIÑO.

A MI DIRECTOR DE TESIS Y MI ASESOR DR. JAIME GRADOS ESPINOSA, POR LA AYUDA TOTAL E INCONDICIONAL QUE ME BRINDARON PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

AL MTRO. CELSO SERRA PADILLA POR SU PROFESIONALISMO, GRACIAS.

A MIGUEL ANGEL CAÑEDO RAMOS Y ANA FABIOLA MARTINEZ VALENZUELA, POR SU VALIOSA COLABORACION Y CARIÑO.

# I N D I C E

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I ORGANIZACION	
HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES .....	3
REVOLUCION INDUSTRIAL .....	8
ADMINISTRACION CIENTIFICA .....	10
TEORICOS DE LA ADMINISTRACION .....	12
MOVIMIENTO DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO .....	14
ESPECIALIZACION FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL .....	20
CAPITULO II VALORES	
QUE SON LOS VALORES .....	26
MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	33
ABRAHAM MASLOW .....	36
DAVID MCCLELLAND .....	37
TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG .....	38
CAPITULO III TECNICA CLEAVER	
SIGNIFICADO DEL SISTEMA CLEAVER .....	41
ENFOQUES Y ALCANCES .....	42
USOS .....	42
FUNDAMENTO TEORICO .....	43
FACTORES CLEAVER .....	48
CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES .....	49
CRITERIOS Y FORMAS DE APLICACION .....	56

PUNTOS IMPORTANTES PARA LA INTERPRETACION .....	57
CAPITULO IV PLANEACION DE CARRERA	
PROCESO ADMINISTRATIVO .....	61
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS .....	63
IMPORTANCIA .....	65
FASES .....	66
PROCEDIMIENTO .....	69
PERSPECTIVA HISTORICA DE LA PLANEACION DE CARRERA .....	72
PLANEACION DE VIDA Y CARRERA .....	74
COMO FUNCIONA LA PLANEACION DE CARRERA DENTRO DE UNA EMPRESA .....	77
VENTAJAS .....	78
CUESTIONARIO PARA LA PLANEACION DE CARRERA DE J. P. CLEAVER .....	80
CAPITULO V METODOLOGIA	
OBJETIVO .....	96
MUESTRA .....	96
ESCENARIO .....	96
INSTRUMENTOS .....	96
PROCEDIMIENTO .....	97
CAPITULO VI RESULTADOS	
110	
CAPITULO VII CONCLUSIONES	
141	
BIBLIOGRAFIA .....	144

## INTRODUCCION

En la actualidad uno de los factores que más ha afectado a las organizaciones han sido los rápidos cambios en la economía y las presiones derivadas de la competitividad internacional, por lo cual, las empresas han entrado en un proceso de reestructuración y de innovación tecnológica, haciéndose más imperante la necesidad de encontrar una manera -- óptima de adaptarse y enfrentarse a los retos y así aumentar rápidamente la calidad y la productividad.

Y uno de los medios más trascendentes para que una Organización se en frente a los cambios, es contar con Recursos Humanos con calidad y oportunidad necesaria para alcanzar los objetivos planteados y enfrentarse al medio ambiente con mayor posibilidad de éxito. Por lo cual se requiere de incorporar a la Administración de Recursos Humanos un sistema de Planeación de Carrera para el desarrollo de trabajadores con potencial que nos lleve a un aprovechamiento eficaz de nuestros Recursos humanos y que nos asegure gente capaz, desarrollada y motivada, al mismo tiempo, que se logran los objetivos de la Organización.

Con base en lo anterior el interés de este trabajo es el de proporcionar información acerca de la Técnica Cleaver y ver como a través -- de ella, se podría seleccionar en cada uno de los diferentes puestos, que conforman una Empresa u Organización, al personal con potencial -- para desempeñar puestos superiores y así poder planear a los empleados sus carreras dentro de la empresa, con el finde que se logren los objetivos de la misma y que el empleado consiga su máximo desarrollo personal.

En el primer capítulo se define el concepto de Organización, su historia y como surge la importancia de crear un Departamento de Recursos Humanos así como las funciones que le competen.

En el segundo capítulo se abordan los conceptos de valor e intereses, la relación con los individuos y su influencia como factor fundamental en nuestro proceso de desarrollo y crecimiento.

En el tercer capítulo se habla acerca de la Técnica Cleaver, su fundamento teórico, criterios para la aplicación y alcances.

En el cuarto capítulo se define la Planeación y se hace una descripción de la Planeación de Recursos Humanos, tomando en cuenta su importancia y los componentes, así como, los antecedentes de la Planeación de Vida y Carrera, su funcionamiento dentro de una empresa y ventajas a fin de alcanzar los objetivos de la Organización y satisfacer las necesidades de los individuos.

En el quinto capítulo se describe la investigación que se realizó.

En el sexto capítulo los resultados.

En el séptimo capítulo las conclusiones a las que se pudieron llegar con la realización de dicho trabajo.

**CAPITULO UNO**  
**ORGANIZACION**

## HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES

Desde la antigüedad vivimos en un mundo en el que las organizaciones son un componente central e importante ya que se emplea el recurso -- humano para el logro de los objetivos.

La organización es un medio de hacer que las personas actúen juntas - con una finalidad, particularmente, de negocios. Sin lugar a dudas a --- través de los siglos se han desarrollado numerosas formas útiles de - organización que han permitido la realización de monumentos tales como las Pirámides, los Jardines Colgantes de Babilonia y los Acueductos Romanos que no se habrían podido construir sin la división del trabajo y la coordinación de labores.

Para comprender los sistemas de organización actuales se requiere hacer referencia al pasado para ver como son influenciados por la situación política, económica, cultural y social.

### EGIPTO, GRECIA Y ROMA.

La primeras organizaciones en gran escala fueron los monopolios estatales de Egipto, que se aprovecharon para ejecutar proyectos de riego artificial, construcción de canales y de pirámides. A la cabeza de la - organización estaba el Faraón, cuya autoridad se basaba en el derecho divino y una parte de la cual delegaba a su visir. Este era el principal ministro del reino, jefe de la administración de justicia y tesoro-- rero, directamente responsable del manejo de esclavos. El esclavo forma ba parte de las propiedades del amo; tenía obligaciones y carecía de - derechos, cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo, cuando eran escasos, su utiliza ción, sobre todo en labores peligrosas, se cuidaba dado que su repositi-- ción resultaba difícil. Las formas de disciplina eran los castigos corp porales y el trabajo se desarrollaba bajo estricta vigilancia, como me dio para lograr el máximo rendimiento. (Albers, 1984)

La economía egipcia era totalmente agraria y la función principal de la burocracia consistía en prever y utilizar las crecientes periodi--

cas del Nilo. Aún cuando en este periodo existió el comercio, éste sólo floreció con el auge de la antigua Grecia. En general los negocios, y - en particular los préstamos de dinero, se dejaban a los esclavos y a los ciudadanos menos respetables, ya que ni a los trabajadores manuales ni a los comerciantes se les reconocía la ciudadanía en la democracia griega. Aquí se puede observar como para el griego de alta posición, el comercio era necesario pero desagradable.

Los romanos heredaron este desdén por los negocios dejando estas actividades en manos de libertos griegos u orientales. Aún cuando la aristocracia celebraba convenios con los negocios a cambio del suministro de dinero para sus guerras, el comerciante siempre inspiraba desconfianza, pese a lo cual el comercio progresaba y el Estado romano se fue mezclando en todos los aspectos de la vida económica. Esto se debió en gran parte a la necesidad de normas comerciales y de un sistema de pesos, medidas y moneda garantizado por el Estado. Además, el gobierno fijaba aranceles y multas y reglamentaba las gildas, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación. (Albers, 1984).

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador. Este sistema tenía como característica que el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba, el trabajador elaboraba el producto en su totalidad, predominaba la ganancia lícita, existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz; tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes para el ascenso; el consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender y comprar y por último, los salarios eran fijados por el consejo de maestros y los había - por hora o por jornada de trabajo. (1)

Aunada a las funciones estatales, estaba la autocracia militar, la cual con el doble concepto de disciplina y funcionalismo manejaba el Im---

(1) y subsecuentes ver bibliografía al final del capítulo.

perio con puño de hierro.El funcionalismo se basa en la división del trabajo altamente especializado,entre las diversas dependencias militares y gubernamentales,mientras que la disciplina suministraba la base que permitía utilizar una estructura rígida, jerárquica y centralizada para llevar a cabo las diversas funciones.

La caída de Roma y el Renacimiento se caracterizó por el estancamiento y la falta de desarrollo económico y social.El sistema feudal dominaba la vida económica de Europa y el siervo reemplazó al esclavo como base del orden económico y social.La relación de trabajo se basaba en la prestación de servicios del siervo a cambio de la protección del señor feudal.Tenía una serie de derechos superiores a los del esclavo,podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión; sin embargo, carecía del derecho de libertad e independencia.

La iglesia que era la institución dominante en todas las áreas de la actividad humana pregonaba que lo importante era la salvación del alma,y al hombre europeo se le enseñaba a llevar una vida de pobreza y privaciones a cambio de ganar la eternidad en el cielo pero esto se fué modificando debido al creciente comercialismo,derivado de las Cruzadas. Las Cruzadas estimularon el comercio abriendo nuevas rutas comerciales,contribuyendo al surgimiento de poblaciones y de una nueva clase media y debilitando la dominación de la Iglesia.

Así mismo,Martín Lutero quien enfatizó la autoridad de la Biblia,no de la Iglesia,y que la Iglesia es toda la comunidad de Cristo, ganó una amplia aceptación.Desarrolló el concepto de los elegidos o sea aquellos que estaban predestinados a la salvación.Todo hombre debe considerarse como uno de los elegidos,pues de lo contrario su falta de confianza en sí mismo se interpretaría como falta de fe.Para llegar a esta autoconfianza,cada hombre debe dedicarse intensamente al trabajo, porque esta actividad borra las dudas religiosas y da la certidumbre de la gracia.Perder el tiempo o no querer trabajar eran pecados mortales,y la división y especialización del trabajo era el resultado de la voluntad divina si llevaba a un aumento en la calidad de la producción.Además esta división del trabajo colocaba a cada individuo en su

vocación y le exigía que realizara su mejor esfuerzo; los trabajadores que no eran especializados demostraban falta de gracia y por tanto -- predestinación.

De esta manera, la religión que antes tuvo un efecto moderador sobre la industria, ahora empezó a asumir una función aceleradora y facilitadora. (Dale, 1986)

Se puede observar cómo, históricamente las Organizaciones eran altamente centralizadas, las tareas de trabajo muy especializadas en unidades funcionales, y para mantener el control se apelaba a la disciplina, el dogma y el miedo.

## MEXICO

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría - de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a la vez.

Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

Con la conquista son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan encomiendas en las cuales el encomendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador. El indígena es considerado un animal: se le marca con hierro candente al igual que al ganado.

Existen diversas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a

ciertas actividades (platería) mientras en otras si les está permitido el ingreso (manufactura de sillas), todo esto con la finalidad de proteger el comercio español.

El 19 de Octubre de 1810, Hidalgo en la Ciudad de Morelia, prohíbe la esclavitud y castiga con pena de muerte a quien conservara esclavos, así mismo se permite que cada persona pueda dedicarse al trabajo que más le guste, sin más restricciones que las buenas costumbres.

En la época de la reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

Después con la introducción del ferrocarril se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese el capital extranjero a fin de fundar fábricas, junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos.

En la fábrica de Río Blanco la jornada era de 12 a 14 horas diarias y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias. En aquella época también se dejó sentir la influencia del liberalismo económico de la Revolución Industrial de Europa y Estados Unidos. Este proclamaba que las fuerzas del mercado regularán los salarios y la demanda de mano de obra.

Después en Cananea, en 1906, estalló la huelga que hizo tambalear al porfirismo, a la cual siguió la de Río Blanco, que tenía como objetivo mejorar las condiciones económicas, un mejor trato y tener posibilidades de ascenso. (2)

## REVOLUCION INDUSTRIAL

Tuvo su origen en Inglaterra hacia los años de 1780 y se caracterizó por un hecho fundamental: la sustitución de la fuerza muscular del -- hombre por fuerza mecánica.

Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante -- métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el -- crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital. (3)

El sistema de fábricas permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema con su especialización -- del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso.

A diferencia de los artesanos, que gozaban de cierto grado de seguridad económica en virtud de contar con una habilidad negociable, el trabajador de las fábricas perdió seguridad, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo. (4)

La industrialización dio por resultado un énfasis casi total en la estrategia de acumulación de recursos y crecimiento de las compañías, lo cual era necesario por la disponibilidad de capital y las ventajas -- de productividad, ampliamente reconocidas, de la división del trabajo. La estrategia de acumulación de recursos era efectiva para protejer -- producción contra los caprichos del mercado.

Sin embargo, la ampliación de las operaciones creó muchos problemas -- para el empresario, ya que él por sí solo no podía dirigir y controllar todas las actividades de su organización; y mientras que la igesia podía apelar al dogma y los militares a la disciplina, el empresario en el nuevo sistema de fábricas se encontró en la imposibilidad

de hacer un seguimiento adecuado del trabajo de su gente; en esta época había una grave escasez de administradores y de obreros calificados, y estos últimos se oponían a la estandarización de partes, métodos y herramientas que requerían el método de producción a base de partes intercambiables.

Estos empresarios, ante el problema de una vigorosa competencia y de una fuerza laboral incierta, rápidamente adoptaron las estructuras y principios de organización más viejos donde pusieron en práctica ideas como las de centralización, clara jerarquía, división especializada del trabajo y liderazgo autocrático.

También el empresario tenía poco control sobre el ambiente competitivo, salvo el que podía ejercer mediante el aumento de tamaño, por lo cual, tenía que dedicar todas sus capacidades a acumular más recursos con el fin de aumentar el tamaño y la productividad de sus instalaciones manufactureras. Este acumular recursos y el aumentar el tamaño de las fábricas fue especialmente notorio en los Estados Unidos; este aumento en el tamaño era una estrategia no sólo para el crecimiento sino también para aislar a la compañía de su ambiente.

Al aumentar la organización su participación en el mercado, la competencia y los hechos imprevisibles tendían a disminuir y se facilitaban los volúmenes y la estabilidad que exigían las técnicas de producción en masa. Además los hombres de negocios trataron de escudar a sus compañías del ambiente por medio de una serie de consorcios, trust y fusiones.

Chandler dice que durante los últimos años de 1800 muchas industrias nuevas estaban terminando la etapa de acumulación de recursos y empezando a pasar a una etapa de "racionalización". (citado por Dessler Gary, 1976)

Esta racionalización de los recursos recién acumulados era necesaria no sólo porque la industria exigía perentoriamente eficiencia, sino también debido a las formas burdas de planeación, organización, control y administración que entonces existían.

Dada la naturaleza del ambiente y de las técnicas de producción en ma

sa, la racionalización era mucho más urgente en el taller de producción que en ninguna otra parte de la empresa, pues la producción, y -- sobre todo la producción en masa, exigía para su existencia misma estabilidad en las materias primas, en el trabajo y en las técnicas y -- procedimientos.

#### ADMINISTRACION CIENTIFICA

Para principios de este siglo, la elevación de los costos indirectos y de mano de obra había obligado a la gerencia a dedicar más esfuerzos para lograr una mayor eficiencia en la producción mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado. Tales esfuerzos condujeron al movimiento de la administración científica durante los primeros años de este siglo, lo cual tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. El movimiento ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales medir y motivar la productividad del trabajador.

Para Frederick Winslow Taylor (citado por Sexton, 1987) el trabajo, y sobre todo el de los obreros, se podía estudiar científicamente, creía que el análisis objetivo de los datos recogidos en los talleres daría la base para determinar "la manera óptima" de organizar el trabajo.

Sugirió un sistema en el cual los principales puntos eran :

La observación y el análisis mediante estudios de tiempo para fijar - la tasa óptima de producción; seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe se--guir; fijar un sistema diferencial de pagar el trabajo a destajo, pagar al obrero sobre la base de un incentivo y no según el empleo; y dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores, de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores individuales, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo. (5)

También se utilizó el sistema de capataces funcionales, según el cual el obrero dependía de distintos capataces. Un obrero podía tener varios supervisores, pero cada supervisor y el obrero mismo operaban dentro de una zona estrecha y rigurosamente definida de influencia y experiencia. Como podemos observar, estos principios reflejan las características básicas de la administración científica e ilustran el empuje y objetivos de su método, siendo principalmente el determinar mediante la observación y análisis una ciencia o modo óptimo de realizar la labor de cada obrero, y luego entrenarlo para ejecutarla de acuerdo con el modo aprobado.

Las ideas de Taylor se basaban firmemente en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero.

Puso énfasis primordialmente sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros, ayudando a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con detrimento para ellos mismos y para la compañía.

Henry Gantt (citado por Miner, 1985), contemporáneo y socio de Taylor, recalcó la psicología del trabajador y la importancia del espíritu de trabajo en la producción. Ideó un sistema de jornales de incentivo, lo mismo que un sistema de programación de la producción que sigue siendo hoy base de muchas técnicas modernas de programación.

La administración científica fue un método razonable y probablemente necesario para racionalizar los recursos recién acumulados de la industria, pero estos métodos no eran aplicables a las cuestiones más amplias de diseño organizacional. Con excepción del planeamiento y la supervisión, no se analizaban otras funciones gerenciales como las de organizar, controlar y dotar de personal, por lo cual, escritores posteriores estudiaron estos problemas.

## TEORICOS DE LA ADMINISTRACION

Henri Fayol (Wendell,1991) desarrolló su sistema de administración - general desde el punto de vista del ejecutivo, y luego, lo aplicó a los componentes inferiores de la organización. (6)

Fayol identificó seis grupos de actividades industriales :

- Técnicas (producción)
- Comerciales (compra,venta e intercambio)
- Financieras (busca y utilización óptima del capital)
- De seguridad (protección de propiedades y personas)
- Contables (incluyendo estadísticas)
- Administrativas (planeación,organización,mando,coordinación,control)

Observó que estas actividades existen en cualquier negocio y llegó a la conclusión de que eran entendidas más o menos bien, a excepción de las administrativas, de modo que dedicó la mayor parte de su trabajo - al análisis de las actividades administrativas.

Para Fayol, la administración consistía en elegir el principio apropiado para cada situación, para lo cuál propuso los siguientes :

- División del trabajo
- Autoridad y Responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de Mando
- Unidad de Dirección
- Subordinación del interés individual al interés grupal
- Remuneración personal
- Centralización
- Cadena Escalar
- Orden
- Equidad

- Estabilidad de los empleos
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

Durante las décadas de 1920 y 1930, dos autores ingleses, Luther Gulick y Lyndall Urwick, utilizaron su amplia experiencia gerencial para continuar el trabajo de Fayol de desarrollar los principios. En diferentes estudios propusieron principios como :

- Unidad de Mando
- Uso del Estado Mayor
- Departamentalización por Proceso, Propósito, Persona y Lugar
- Autoridad y Responsabilidad
- Alcance de Control
- Adecuación de las personas a la Estructura de de la Organización

En los Estados Unidos, James Y Alan Reilly (citados por Miner, 1985) -- coautores del libro "Onward Industry" que tuvo gran impacto en la práctica administrativa de este país, basandose en un análisis de las de--pendencias gubernamentales, de las organizaciones militares y de la --Iglesia Católica, desarrollaron sus ideas en torno a cuatro principios:

- 1.- El de Coordinación, que permite una acción unificada
- 2.- El Escalar, que hace hincapié en la forma jerárquica
- 3.- El funcional, que organiza las tareas en unidades departamentales
- 4.- El de Estado Mayor, que busca asesoría e información

Mooney y Reilly figuran entre los primeros que reconocieron los pro--blemas personales en la administración. Los teóricos de la gerencia administrativa restaban importancia al elemento comportamental en las -organizaciones y hacían hincapié en las relaciones estructurales entre producción, abastecimiento y otras unidades de la empresa, además, se -inclinaban a considerar las organizaciones como "sistemas cerrados".

Max Weber (citado por Clay Smith, 1988) fue contemporáneo de Taylor y

Fayol, pero a diferencia de ellos, Weber no escribía desde el punto de vista de un gerente sino de un intelectual. Se interesaba en la sociología, la religión, la economía y la ciencia política y había nacido en el seno de una familia rica en Alemania.

Adoptó la idea de una forma ideal o "pura" de organización, que llamó burocracia. Este término, como lo desarrollaron Weber y sus seguidores, no se usaba con el sentido popular y emotivo de papeleo o ineficiencia. Para Weber, la burocracia era la forma más eficiente de organización, y podía utilizarse más efectivamente en organizaciones complejas que surgieron para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna. Según él la burocracia tiene:

- 1.- Una jerarquía de autoridad bien definida
- 2.- Una división del trabajo basada en especialización funcional.
- 3.- Un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas - que llevan los puestos
- 4.- Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral
- 5.- Impersonalidad en las relaciones laborales
- 6.- Selección para empleo y promoción a base de competencia técnica.(7)

Una de las ironías en el desarrollo del pensamiento administrativo es que la burocracia, que ha venido a significar una organización pesada e inadaptable, fue en su origen presentada como lo último para hacer frente a un ambiente cambiante. Y sin embargo, en el ámbito de su época la idea era bastante sensata. Las reglas codificadas, las relaciones -- previsibles y las descripciones específicas de cargos, permitían a estas organizaciones tomar decisiones más rápidamente que antes.

#### EL MOVIMIENTO DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO

Mientras que los líderes, desde principios de la civilización hasta -- expositores de la teoría administrativa clásica, podían ver al trabaja

dor como una herramienta inerte, en adelante tendrían que verlo como una variable significativa en el sistema. Las teorías de la administración tendrían que tomar en cuenta las interacciones entre el sistema formal y sus componentes humanos.

Como el ambiente en que operaban las organizaciones se estaba volviendo muy complejo, y esto daría por resultado un nuevo énfasis en la adaptabilidad organizacional y en una más compleja utilización del potencial obrero, surge una nueva etapa llamada de la ciencia del comportamiento que alcanzó importancia en el decenio del 60.

Fue fundada por escritores tales como Maslow (citado por Sexton, 1987) cuya jerarquía de las necesidades humanas ponía en la cima de la pirámide la autosatisfacción o autorrealización, y Likert (citado por Sexton, 1987) quien desarrolló el principio integrador de las relaciones de respaldo. Según este principio, los miembros de la organización, a la luz de sus valores y expectativas, debían considerar su trabajo como soporte y una contribución a la creación y al mantenimiento de su propio sentido del valor y de la importancia personales.

Otra figura importante fue Argyris (Dale, 1986) quien pensaba que el diseño organizacional debía planearse con miras a la integración y la participación, y que los individuos debían sentir que tenían un alto grado de control personal sobre el establecimiento de sus propias metas y sobre los caminos para definir tales metas (8)

Kurt Lewin (citado por Chiavenato, 1988) hizo sus principales aportaciones en el área de la dinámica de grupos, donde desarrolló su "Teoría de Campo", según la cual el comportamiento de un grupo es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo. Desarrolló un modelo que describió la relación entre un individuo y su ambiente.

El modelo indica que la conducta del trabajador en una fábrica es una función de la personalidad o características personales del trabajador, lo mismo que el ambiente o clima de la fábrica. (9)

La insistencia de Lewin en la relación entre individuo, grupo, organización y ambiente la continuaron varios investigadores e influyó fuertemente en el enfoque sociotécnico de la administración.

Sin embargo, el miembro de esta escuela que más influyó fue Herzberg, quien abogó por el enriquecimiento del trabajo como un medio para incrementar la efectividad organizacional; él decía que tales mejoras debían centrarse en el trabajo mismo como una fuente de motivación, si la gente siente que el trabajo la engrandece se sentirá motivada a hacerlo bien. (10)

El movimiento de la ciencia del comportamiento hizo contribuciones importantes : subrayó la importancia de la integración y la participación; destacó la idea de que la gerencia debe aceptar como valor básico la necesidad de mejorar consciente y continuamente la calidad de la vida laboral, como medio para obtener una mayor motivación y mejores resultados; ofrece una visión amplia de la administración y se preocupa más por los procesos de insumo y producto, el ambiente externo y los procesos mediadores; además, recalca la introducción de la participación y la democracia en las organizaciones.

Las organizaciones como los individuos, aprenden y desarrollan estilos característicos de aprendizaje. Ellas como los individuos, lo hacen a través, de sus transacciones con el medio ambiente, y mediante su elección acerca de cómo relacionarse con éste.

Esto es lo que se ha dado en llamar el concepto de sistema abierto referido a las organizaciones. Dado que la mayoría de las organizaciones son grandes y complejas, el medio en el que se relacionan se vuelve en extremo diferenciado y variado. (Sikula, 1979)

La manera en que la organización se adapta a ese medio exterior consiste en diferenciarse en unidades, cada una de las cuales se ocupa de una sola parte de las condiciones exteriores de la firma. Las diferentes unidades de la firma se desarrollan, a causa de esa necesidad de relacionarse con diferentes aspectos del medio ambiente, maneras características de pensar y trabajar juntos; estilos diferentes de toma de decisiones y solución de problemas.

Estas unidades seleccionan y forman directivos para solucionar problemas y tomar decisiones, de la manera exigida por su medio.

Cada vez es más imperante entender las tendencias y los cambios que se producen para poder predecir y en última instancia coordinar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La constante ahora es el cambio. El dinamismo se presenta en todas las áreas de la actividad humana: en los conocimientos, la tecnología, comunicaciones, economía, en la forma de realizar el trabajo, etc. que no solo afectan a las organizaciones sino también a las personas.

Todos estos cambios han provocado increíbles avances, los cuales han hecho que el ser humano viva mejor, pero también han generado preocupaciones, ya que nada es definitivo.

Cualquier acción que emprenda una Organización debe basarse en las circunstancias vigentes y debe responder a las necesidades y expectativas actuales, para que sea realmente eficiente y productiva, por ello debe tener presente las variables del medio.

El medio ambiente es tan dinámico que obliga a las organizaciones a mantenerse en un proceso continuo de evolución para que no desaparezca.

Una organización requiere para cumplir con su misión :

- 1.- Ser dinámica, flexible y abierta.
- 2.- Contar con recursos tecnológicos y materiales en cantidad, calidad y oportunidad.
- 3.- Recursos Humanos adecuados, suficientes, preparados y entusiastas, siendo importante que haya integración entre sus trabajadores e identificación de estos con la Organización.
- 4.- Debe tener interés en prestar realmente un bien o servicio con calidad a la sociedad o tener una misión definida.

Para que una Organización cuente con estas características debe trabajar con acciones bien planeadas tanto para su medio ambiente como en su organización interna. De ésta forma, todo lo que realice va a llevarla al éxito, pues su punto de partida es el análisis real de lo que --

puede hacer y cómo hacerlo. (Armstrong,1990)

Para que una organización camine hacia el éxito,debe analizar primero que nada a su medio ambiente.En éste,existen varias áreas que la influyen y que hay que tener presentes para poder realizar un análisis confiable.

Estas áreas,según Kast (11) son :

- 1.- El Medio Económico Externo /  
Capital  
Trabajo  
Precios  
Productividad  
Empresarios y Administradores  
Sistema Financiero
- 2.- El Medio Ambiente Externo Tecnológico :  
Cambio Tecnológico  
Avance Tecnológico
- 3.- El Medio Ambiente Externo Social :  
Actitudes  
Deseos  
Expectativas  
Grados de Inteligencia y Educación  
Creencias  
Costumbres
- 4.- El Medio Ambiente Político  
Leyes  
Concentración de Poder Político  
Partidos Políticos
- 5.- El Medio Ambiente Cultural :  
Antecedentes Históricos  
Ideologías

- 6.- El Medio Ambiente Educativo :  
Nivel General de Alfabetismo en la Población  
Sistema Educativo  
Cantidad de Personas con Alto Nivel Profesional
- 7.- El Medio Ambiente Legal :  
Constitución  
Naturaleza del Sistema Legal  
Tasas Impositivas  
Control de las Organizaciones
- 8.- El Medio Ambiente Natural :  
La Naturaleza : Cantidad y Disponibilidad de Recursos
- 9.- El Medio Ambiente Demográfico :  
Naturaleza de los Recursos Humanos disponibles en la Sociedad :  
número, distribución, edad y sexo.  
Concentración  
Urbanización de la Población

Así, también dentro de estas áreas existen las expectativas de Proveedores, Clientes, Dueños, Accionistas y la Sociedad en general.

Para que una Organización pueda realizar el análisis del Medio Ambiente en el que opera y en base a éste lleve a cabo sus acciones cuenta con la administración en general y con la Planeación en particular. Con ellas puede enfrentar los retos que se le presenten y no sólo esto, si no que también obtener resultados benéficos para la Organización y sus miembros. Es decir, la utilidad e importancia de la Administración también es básica para el análisis mencionado. Además, una Organización -- que pone énfasis en la Planeación y la utiliza de manera eficiente, como base para sus acciones, tendrá un desarrollo y podrá adaptarse y -- responder más eficientemente a su medio.

Ahora bien, para que una Organización sobreviva en el Medio Ambiente actual y responda a las necesidades sociales debe estar bien en su in

terior; es decir, en sana armonía. Dentro de una Organización hay tres elementos que se combinan : Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos y Recursos Materiales. Los Recursos Humanos son los que movilizan todo. Por ello, toda Organización debe poner cuidado especial en ellos, ya -- que de acuerdo a Samuel Romero Betancourt (12) de "su grado de eficiencia, colaboración y bienestar depende el éxito y progreso de una Organización".

#### ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Cerca del principio de este siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica, ya que Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficiencia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas oficinas de selección.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de una área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

En un principio, las funciones de la administración de personal, que por lo general estaban limitadas a controlar, despedir y tomar tiempo,

eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como "jefe". A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar tiempo y a la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros "especialistas en personal". Estas funciones de oficina iniciales en algunos casos incluían las responsabilidades de contratación.

El movimiento de bienestar que tuvo lugar durante el siglo XIX ayudó a centrar la atención del público sobre las condiciones bajo las cuales eran obligados a vivir muchos trabajadores y sus familias. También hizo que algunos empleadores se preocuparan más del bienestar económico de sus propios empleados. Este interés condujo a la creación del puesto de "secretario de bienestar" en algunas organizaciones, posición que constituyó uno de los inicios del departamento de personal, que se interesaba en proporcionar formas de ayuda cultural, educativa, facilidades recreativas para los empleados así como ayuda financiera, médica, de alojamiento, y similares. Muchas de las personas que fueron designadas como secretarios de bienestar, tenían antecedentes en trabajos filantrópicos y sociales.

La influencia del secretario de bienestar continuó existiendo en un cierto grado hasta la década de los 1930. (13)

Aun cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento. En 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos que ofreció la Tuck School en el Dartmouth College, y en 1919 por lo menos una docena de universidades estaban ofreciendo programas de entrenamiento en administración de personal. Al empezar la década de 1920, el campo de la administración de personal se encontraba bastante bien establecido y existía -

ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal.

## MEXICO

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos, en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción de las horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: la Ley del Trabajo.

Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de la administración de recursos humanos, no se ha tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos por otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era solo para pagar los impuestos, y el departa

mento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas necesitaba - de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc. (14)

A medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal son cada vez más reconocidas y aceptadas, se expande el ámbito de los programas de personal. Los programas principiaron a evolucionar desde sólo llevar meramente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre las fases de la administración de personal.

La actual administración de personal, debe comprender y coordinar en forma dinámica, las siguientes funciones :

- 1.- Reclutamiento, Selección y Contratación.
- 2.- Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo y Planeación de Vida y Carrera.
- 3.- Relaciones Laborales.
- 4.- Servicios y Prestaciones.
- 5.- Administración de Sueldos, Salarios y Compensaciones.
- 6.- Seguridad e Higiene en el trabajo.

Por lo tanto, el objetivo de la administración de Recursos Humanos es "Desarrollar y Administrar políticas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesoramiento sobre todo lo anterior a la línea y dirección, lo cual redundará en beneficio de la Organización, de los trabajadores y la colectividad". (15)

- (1) Arias G., Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas, México, 1989. pp. 35 y 36.
- (2) Op. Cit. pp. 38, 39 y 40.
- (3) Sikula F., Andrew. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Editorial Limusa, México, 1979. p. 20.
- (4) Chruden, H., J. / Sherman, Arthur W, Jr. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Cia. Editorial Continental, México, 1985. pp. 15 y 16.
- (5) Terry R., George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Compañía - Editorial Continental, México, 1980. pp. 74 y 75.
- (6) Wendell L., French. ADMINISTRACION DE PERSONAL. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Limusa, México, 1991. pp. 62 y 63.
- (7) Clay S., Henry / Wakelay H., John. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. Editorial Mc.Graw Hill, México, 1988. pp. 21 y 22.
- (8) Dale, Ernest. ORGANIZACION. Editora Técnica S.A., México, - 1986. p. 36.
- (9) Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc.Graw Hill, México, 1988. pp. 51 y 52.
- (10) Howell C., William. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. SUS ELEMENTOS ESCENCIALES. Editorial El Manual Moderno, México, 1979. p. 63.
- (11) Arias G., Fernando. Op. Cit. pp. 152 y 153.
- (12) Arias G., Fernando. Op. Cit. p. 160
- (13) Wendell L., French. Op. Cit. pp. 47, 48 y 49.

- (14) Kast, Fermont E. ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE DE SISTEMAS. Editorial Mc.Graw Hill, México, 1979. pp. 143, 144 y 145.
- (15) Romero B., Samuel. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA MODERNA. Editorial CEC-SA, México, 1981. p. 5.

CAPITULO DOS  
VALORES

## QUE SON LOS VALORES

En este capítulo se abordará el tema de los valores como modelos normativos que ejercen influencia en las decisiones de los seres humanos y que guían y motivan sus actos en las diferentes esferas : social, familiar y principalmente, el tema que nos interesa, el laboral.

En la filosofía se asigna valor a cualquier objeto de preferencia, selección o elección, aprecio, estimación, deseo, guía o norma.

Existen dos teorías en relación a los valores : una se ha denominado objetiva, que consiste en que deseamos las cosas porque tienen valor, o sea, que éste existe independientemente de un sujeto; la otra denominada subjetiva, afirma que las cosas tienen valor porque las deseamos, implicando que el valor es una proyección del sujeto que valora, por lo cual es imposible separar el valor de las reacciones psicológicas, necesidades, intereses y deseos. (1)

Para Risieri Frondizi (1972) el valor es el resultado de una relación entre el sujeto y el objeto, presentando dos caras, una subjetiva y otra objetiva. Supone que la jerarquía de los valores depende de tres factores: el sujeto, el objeto y la situación. Respecto al sujeto, que puede ser individual o colectivo, la posición de un valor está supeditada a las condiciones fisiológicas, psicológicas, necesidades, intereses, preferencias, aspiraciones y expectativas, así como de la posibilidad de satisfacerlas.

El objeto se valora en función de su constitución fisicoquímica, sus cualidades objetivas: forma, color, composición, tamaño, cantidad; o sea, de sus propiedades naturales o descriptivas.

Por su parte la situación está determinada por múltiples elementos como el ambiente físico, la temperatura, presión y clima; el ambiente cultural que incluye todo lo que hace el hombre, las estructuras políticas, sociales, económicas y jurídicas entre otras al igual que el medio social: creencias, convicciones, supuestos, prejuicios, actitudes y comportamientos predominantes, costumbre y tradiciones. (2)

Talcott Pearson y Shils E. (citados por, Frondizi, 1972) proporcionan un análisis de la conducta basado en los valores y las motivaciones. Para ellos la conducta se orienta al logro de los objetivos, metas o estados de cosas esperadas, que tienen lugar en ciertas circunstancias, se regula en forma normativa y se requiere de un esfuerzo que depende de una motivación.

De aquí que los diferentes patrones de comportamiento dependen de las orientaciones de valor expresadas en normas cognoscitivas, de apreciación y morales, cada una respondiendo a motivaciones racionales, afectivas o de elección, así como a las circunstancias presentes y - su percepción, el grado de satisfacción o insatisfacción de las necesidades y el compromiso de observar las normas, reglas y criterios - de selección y elección.

Los valores son normas internalizadas que se presentan como necesidades para realizar ciertos prerrequisitos funcionales de la sociedad. Son también disposiciones para manejar objetos de tal manera -- que se alcancen las relaciones afectivas. El medio determina los patrones culturales que constituyen un conjunto estructurado de valores, creencias y gustos que se expresan en un sistema simbólico que permite su internalización en la personalidad, los cuales actúan en función de una estructura de disposiciones y necesidades que tienen su correlación en las expectativas y papeles que establece la cultura. (3)

En esta teoría tienen un papel central las orientaciones de valor - respecto a los objetivos y fines de las personas, los cuales se manifiestan en los diversos patrones de conducta, que son las clases de elecciones posibles, abiertas para los seres humanos. Un sujeto determina el significado de una situación dada y actúa respecto a ella - de acuerdo con sus orientaciones de valor, que expresa en las variables del patrón de conducta. En esta teoría son cinco y representan extremos polares o dicotomías.

**UNIVERSALIDAD VS. PARTICULARIDAD :** La decisión de un individuo en una situación que requiere una elección en sus relaciones con otros puede orientarse en términos de los preceptos aceptados universalmente o de normas particulares derivadas de su propia situación.

**LOGRO VS. FILIACION :** En la cual la decisión se toma de acuerdo a los logros alcanzados por la persona o bien en términos de sus filiaciones.

**ACTIVIDAD VS. AFECTIVIDAD NEUTRA :** Considera la diferencia en la decisión de una persona que busca una satisfacción inmediata de sus objetivos o deseos, respecto a una que los pospone o abandona por otros de más largo plazo o por metas alternativas.

**ESPECIFICIDAD VS. DIFUSION :** La decisión es tomada en función de factores limitados y definidos como pueden ser los términos de un contrato o por factores difusos y amplios, como la lealtad familiar o institucional.

**INDIVIDUALIDAD VS. COLECTIVIDAD :** En este patrón la orientación de valor predominante en la elección se refiere a los intereses personales o a la percepción de las necesidades y requerimientos de la comunidad.

Spranger, (citado por Tayler, 1975), filósofo alemán, propone una tipología basada en los valores, según la cual en cada individuo existen todas las direcciones de valor, pero matizadas en el sentido de la que predomina. Según la teoría de Spranger, los valores culturales pueden dividirse en seis categorías a las que corresponden seis tipos humanos básicos.

Estos tipos son : 1) el hombre teórico, 2) económico, 3) estético, 4) social, 5) político u hombre de poder y 6) hombre religioso. (4)

**Tipo Teórico :** El interés dominante del hombre teórico es el descubrimiento de la verdad. En su esfuerzo por alcanzar este objetivo toma una actitud cognoscitiva, una actitud que busca identidades y diferencias, que se desnuda de juicios respecto de la belleza o la utilidad de los objetos y sólo quiere observar y razonar. Como los intereses del hombre teórico son empíricos, críticos y razonables, es necesariamente intelectualista y con frecuencia es científico o filósofo. Su designio fundamental en la vida es ordenar y sistematizar su conocimiento. Se interesa por la búsqueda de la verdad por medios intelectuales, dejando a un lado todo lo personal, incluso sentimientos y anhelos. De entre las restantes orientaciones de valor, de la que más se aleja el hombre teórico es de la conducta económica; se comporta torpemente y está desamparado frente a las necesidades vitales prácticas. Pero también la actitud estética le es muy ajena. El sentimiento y la intuición constituyen para él fantasías absurdas. No muy distinta es su relación con lo político y lo social, el teórico es incapaz de simpatizar con el prójimo, poniéndose en su lugar, y no está dotado para la política por carecer del sentido para lo concreto y práctico.

**Tipo Económico :** El hombre económico se interesa fundamentalmente por lo que es útil, por las cosas prácticas. Este interés por lo útil basado en su origen, en la satisfacción de necesidades corporales, se desarrolla hasta incluir los aspectos prácticos del mundo de los negocios, la producción, la distribución y el consumo de bienes, la elaboración de crédito y la acumulación de riqueza tangible. Es ahorrativo con la materia, con la fuerza, con el espacio y con el tiempo, para conseguir de ellos el máximo de efectos útiles para sí mismo. Se interesa mucho por la actividad cognoscitiva; pero no porque le importe la verdad, sino porque quiere utilizar el saber. Los conocimientos que no proporcionan ninguna utilidad carecen para él de valor. Lo estético es a lo sumo, un medio para hacer la vida más agradable; es decir, le resulta valioso en tanto lo cultiva y busca como

lujo. Los demás, como personas, carecen para él de interés. Sólo son importantes como consumidores o productores y como medios para lograr sus fines económicos. La política le resulta importante, porque ejerce influencia sobre la economía; es para él exclusivamente una política financiera y económica.

Lo religioso le es ajeno: su Dios es Mammon (personificación del -- lucro y la codicia, símbolo del dinero y del vivir materialista).

**Tipo Estético :** El hombre estético ve su valor más alto en la forma y armonía, juzga toda experiencia desde el punto de vista de la gracia, la asimetría o la propiedad. Ve la vida como una multiplicidad -- de sucesos y goza cada impresión particular por sí misma. Para corresponder a este tipo no es necesario ser un artista creador ni tampoco un fracaso; pertenece al grupo estético el individuo que encuentra su mayor interés en los episodios artísticos de la vida.

Se interesa por la belleza y por el arte. Le es ajeno lo conceptual -- de la actividad científica, y aún más lo práctico de la esfera económica. En las relaciones con los demás no es lo decisivo la comunidad real de intereses, sino que las personas son para él, como todo lo --- demás, objetos de contemplación, es decir, expresión de un modo de ser determinado. En el campo político, el estético es partidario de la mayor libertad y posibilidades de desarrollo; su religión es la armonía con el Todo, la contemplación del alma y la divinidad de la naturaleza.

**Tipo Social :** El valor más alto para este tipo es el amor al prójimo, sea a una o a muchas personas, sea amor filial o amistoso. Tiene -- como fin estimar a las personas y en consecuencia es bueno, simpático y desprovisto de egoísmo. Considera la ciencia demasiado fría y práctica, el comportamiento económico va en contra de su altruísmo y la -- política exige métodos violentos y desconsiderados, de los cuales es

completamente incapaz; para él la sociedad sería ideal si los hombres se ayudaran recíprocamente. Repudia toda concepción de poder, como algo que pone en peligro la integridad de la personalidad. El valor máximo para el hombre social es un Dios que protege todo con amor.

**Tipo Político :** Son personas que desean por sobre todo adquirir renombre, influencia y poder personal. Existe un afán de poder que le da el sentirse libre e independiente, sabiendo que los demás son dependientes. Utiliza el conocimiento y los bienes materiales para el sometimiento de los demás. Utiliza lo estético para la manifestación del poder, sirviéndole para el lujo y la decoración.

No muestra tendencias religiosas, ya que Dios es para él, a lo sumo, el Ser más poderoso, reconocido con desagrado.

**Tipo Religioso :** Es aquel cuya estructura espiritual está permanentemente encaminada al logro de las más elevadas vivencias de valor, que son para él integralmente satisfactorias. Dentro de este tipo se distinguen tres modalidades que son: el mítico inminente, que considera todos los valores de la vida como emanaciones divinas y venera todo lo existente porque Dios mora en ello; el místico trascendente, que desprecia todo lo terreno, y cuya vida espiritual está por entero encaminada a una esfera sobrenatural con la cual busca fundirse; y el dualista que considera lo terreno como necesario y bueno, pero lo separa netamente de lo sobrenatural, en donde sólo vive e impera lo divino.

Lo económico lo considera como un medio necesario, de índole inferior, para la conservación de la vida, y del cual no se puede prescindir. La esfera de lo social es la que más estrechamente unida está a la religiosa, pues en ella el individuo religioso, mediante la ayuda y el perfeccionismo, puede servir a su Dios de un modo que se aproxima al --

amor divino. (5)

Se puede concluir que los valores son creencias de lo que es o no apropiado y guían las acciones y juicios en una amplia variedad de situaciones, manifestándose en nuestras percepciones, actitudes, necesidades y motivaciones dentro del trabajo.

Es importante el tema de los valores para el desarrollo de este -- trabajo, ya que nos va a permitir conocer las tendencias que tienen las personas, dentro de una organización, acerca de los fines que se proponen alcanzar y acerca de los medios para alcanzar dichos fi-- nes.

Dentro de una organización, los valores, pueden variar en los distin-- tos niveles administrativos, por ejemplo, existen empleados que otorgan poco valor a los incentivos económicos, a la lealtad organizacional y a la identidad relacionada con el trabajo, y valoran el -- tiempo libre, la identidad personal, las relaciones interpersonales y la autorrealización. Por lo anterior, Cleaver se fundamenta en la Teoría de los valores de Spranger, para conocer las motivaciones o intereses que guían el comportamiento de los trabajadores, para tratar de establecer una correlación positiva entre sus motivaciones y las actividades a realizar, lo que les va a permitir un alto rendimiento laboral.

## MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dentro de una organización, las personas se pueden visualizar desde dos aspectos: como personas dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Tompson y Van Houten (citados por Idalberto Chiavenato, 1988) proponen tres enfoques para el conocimiento del hombre :

- 1.- El hombre como ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también, adopta una posición proactiva, anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente;
- 2.- El hombre como un comportamiento dirigido que es capaz de tener objetivos o aspiraciones, y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos; y
- 3.- El hombre como modelo de sistema abierto, donde es dirigido hacia objetivos, interdependientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos.

Para Kurt Lewin (6) la persona es inseparable del ambiente, y llama "ambiente psicológico" a todo lo que rodea al individuo; el conjunto del individuo con su ambiente constituye el "espacio vital" que contiene así la totalidad de hechos que pueden promover y condicionar la conducta; estos hechos son sólo los existentes en un momento dado. Entre todos los hechos existentes en un momento dado, el espacio vital es una parte del mismo, constituida por la persona y su medio psicológico, tal como existe para ella; pero además, existe una multitud de --

procesos en el mundo físico o social, que no afecta el espacio vital del individuo en ese momento, y al que denomina espacio no psicológico. Entre ambos existe una tercera zona de hechos o sucesos, llamada Zona limítrofe, constituida por ciertas partes del mundo físico o social - que afectan el espacio vital.

Para Lewin la conducta está regida por la intención de hacer una cosa u otra, o sea, que toda conducta está motivada. Influenciado por su ambiente, el individuo, percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones que lo llevan a la acción.

Y en la conducta va a influir todo lo que el hombre piensa, siente y percibe.

En base a lo anterior se puede observar que el comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (personalidad, capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción, de valores, etc.) y externos (consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de políticas, de la cohesión grupal existente, tecnología, los programas de entrenamiento, plan de vida y carrera empleados en la organización). Por lo cual, para comprender las relaciones entre las gentes, dentro de una organización, se requiere un conocimiento de la motivación de su comportamiento.

Un motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, que da origen a un comportamiento específico. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito, al llegar a la meta. (7)

La motivación interna es generada por los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto la motivación está relacionada con el sistema de cognición, que se refiere a lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus valores personales, y es influido por -

su ambiente físico y social, por su estructura filosófica, por sus procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.

Así, los actos del ser humano son guiados por una cognición, por lo -- que él cree, piensa, preveé; y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas en palabras como "deseo"; el individuo ~~de~~ de poder, desea status, desea protección, etc.

Pero las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo a otro, lo que da por resultado diferentes patrones de comportamiento; son diferentes los valores sociales, las capacidades para alcanzar los objetivos, y también, todo ésto varía en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo y de acuerdo a las circunstancias a las que se enfrenta a lo largo de toda su vida.

Pero a pesar de todas estas diferencias el proceso que dinamiza el comportamiento es semejante en todas las personas, ya que es causado por estímulos internos o externos, está orientado y dirigido por algún objetivo y siempre habrá una meta implícita o explícita.

El proceso de motivación lo inicia alguien que, conciente o inconcientemente, reconozca una necesidad insatisfecha. Entonces esta necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de -- tensión o desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a una acción, capaz de descargar la tensión. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma de ajuste al ambiente. En el ciclo motivacional, muchas veces la -- tensión, que es provocada por el surgimiento de la necesidad, encuentra una barrera para su liberación.

Al no encontrar la salida normal, busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, apatía, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni --

frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. (8)

A continuación se revisarán algunas de las teorías más importantes sobre la motivación.

#### ABRAHAM MASLOW

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida. Esta teoría parte de tres supuestos :

- 1.- Que la motivación es un proceso individual en el que las necesidades influyen sobre la percepción, los valores, las actitudes y la conducta.
- 2.- Que las necesidades que explican las motivaciones humanas presentan un ordenamiento jerárquico, siendo más intensas y urgentes las básicas.
- 3.- Que cuando un grupo de necesidades se ha cubierto deja de motivar y el individuo trata de satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, siempre en orden ascendente.

La jerarquía de necesidades de Maslow está constituida por cinco niveles, dos de los cuales son primarios y tres secundarios :

- \* El nivel más bajo, denominado básico, se refiere a las Necesidades Fisiológicas: comida, sexo, vivienda, vestido, salud, aire y reposo.
- \* El segundo se denomina Necesidades de Seguridad: protección contra el peligro.
- \* El tercero llamado Necesidades Sociales: son preferencias que se manifiestan en la esfera emotiva y afiliativa, tales como afecto, ternura, amor, confianza, apoyo, amistad, ayuda a los demás e ingreso

a grupos.

- \* El cuarto nivel Necesidades de Estimación: trata del ego y el estatus o posición social y económica, reputación, reconocimiento, auto-respeto, respeto de otros, etc. y
- \* El último nivel llamado Necesidades de Auto-realización, se constituyen con el desarrollo integral de la personalidad en términos de su potencial, utilización plena del talento individual, -- máximo desarrollo, creatividad y autoexpresión.

Aunque estos niveles están separados por fines de comprensión, probablemente todas están activas en los patrones reales de comportamiento. Las necesidades de los niveles inferiores nunca se satisfacen completamente, recurren periódicamente y si se impide su satisfacción se -- convierten en factores extremadamente potentes como motivadores de la conducta, por otra parte una necesidad completamente satisfecha -- no es motivador eficaz de comportamiento.

Las necesidades de estima y autorrealización nunca están completamente satisfechas, buscamos indefinidamente seguir las satisfaciendo una vez que se convierten en algo importante para nosotros. Sin embargo, normalmente no son significativas a menos que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales sean razonablemente satisfechas. (9)

#### DAVID McCLELLAND

David McClelland (citado por Schermerhorn, 1987) desarrolló una forma alternativa de clasificar las necesidades que motivan a los gerentes.

El identificó tres necesidades como importantes :

- \* La Necesidad de Logro, definida como la necesidad de éxito competitivo, capacidad para trazarse metas, aceptación de riesgos moderados, responsabilidad personal para obtener resultados y búsqueda de -- retroinformación concreta acerca de qué tan bien está actuando.

- \* La Necesidad de Afiliación, definida como la necesidad de relaciones cálidas, amistosas, preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea; preocupación emocional ante la amenaza de la separación del grupo.
- \* La necesidad de Poder, definida como la necesidad de controlar a otros, orientación política dentro de la empresa, interés por las jerarquías y la influencia interpersonal en los grupos de la compañía; aceptación y retención de información relevante para propósitos. (10)

#### TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg (citado por Grados, 1989) fundamenta su teoría en el ambiente externo al puesto: también llamados factores higiénicos y se refiere a la evitación de la insatisfacción en el trabajo; y en el trabajo en sí del individuo, llamados factores motivadores.

Los factores motivadores se refieren al trabajo mismo, el logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento. Estos factores están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow.

El otro conjunto de factores que denominó higiénicos solamente evitan la insatisfacción en el trabajo y se refieren a las políticas y a la administración de la organización, la supervisión, el salario, limpieza, ventilación, iluminación, etc; estos se encuentran relacionados con los tres niveles inferiores de Maslow.

Los factores externos al trabajo en sí mismos pueden evitar la insatisfacción pero no lograrán influir poderosamente en el comporta---

miento de los empleados, elevando y manteniendo su satisfacción, en -- cambio los factores relacionados directamente con las tareas y deberes del puesto, producen un efecto duradero de satisfacción, sentimientos de realización, de crecimiento, de reconocimiento profesional por lo cual los empleados serán más productivos. (11)

En este capítulo se pudo observar, como los patrones individuales de conducta, son resultado de muchos factores complejos y que representan una parte integral e importante en el ser humano, y que se van a manifestar en su trabajo, la familia, los amigos, la escuela, las actividades recreativas, etc., a lo largo de toda su vida, así mismo, se van a ir modificando, dependiendo de cada una de las etapas o las circunstancias por las que atraviesa.

Comprender qué motiva la conducta de los empleados, aunado a la Planeación de Vida y Carrera, le permitirá a la organización aprovechar al máximo las fuerzas, recursos y potencialidad que permanecen latentes en el trabajador, ya que los estudios de McClelland, Herzberg, y -- principalmente Maslow, dan mucha luz sobre las ricas potencialidades de todo ser humano y nos demuestran que su propia naturaleza tiende instintivamente, hacia la actualización de sus potencialidades físicas, psicológicas y espirituales; evitando con la Planeación de Vida y Carrera, la obsolescencia de los recursos humanos y la no consecución de las metas organizacionales y personales.

- (1) Sánchez V., Adolfo. **ETICA**. Editorial Grijalbo, México, 1969. pp. 112 y 113.
- (2) Frondozi, Risieri. ¿ **QUE SON LOS VALORES ? INTRODUCCION A LA AXIOLOGIA**. Breviarios del Fondo de Cultura Económica. Tercera Edición, México, 1972. p. 7.
- (3) Alducin A., Enrique. **LOS VALORES DE LOS MEXICANOS**. Fomento Cultural Banamex, A.C. México, 1986. p. 30.
- (4) Tayler, Leona. **PSICOLOGIA DE LAS DIFERENCIAS HUMANAS**. Ediciones Morova, 1975. Madrid-España. p. 160.
- (5) Rohracher, Hubert. **CARACTEROLOGIA**. Editorial Científica-Médica, Barcelona-España, 1968. pp. 104 y 105.
- (6) Balles C., Robert. **TEORIA DE LA MOTIVACION**. Editorial Trillas, México, 1976. pp. 81, 82 y 83.
- (7) Armstrong, Michael. **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**. Fondo Editorial Legis, Bogota-Colombia, 1991. p. 65.
- (8) Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1988. pp. 59 y 60.
- (9) Op. Cit. pp. 61 y 62.
- (10) Armstrong, Michael. **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**. Fondo Editorial Legis. Bogota-Colombia, 1991. p. 70.
- (11) Grados E., Jaime A. **MANUAL DE CURSO. COMO OBTENER MAS PROVECHO DE UNA ENTREVISTA**. Sociedad de Psicología Aplicada. México, 1989. p. 43.

CAPITULO TRES  
TECNICA CLEAVER

## EL SISTEMA CLEAVER

### SIGNIFICADO

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

- Para establecer estándares para cada puesto y para el desarrollo de personal.
- Para evaluar al personal comparativamente con los estándares; ya -- que es un medio o herramienta que permite relacionar hombre-puesto y determinar su proyección dentro de la organización.

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

Cabe hacer mención que en la actualidad no existe literatura respecto a la validez y confiabilidad de la Técnica Cleaver, y únicamente se cuenta con la experiencia de los despachos y de los expertos en la aplicación del instrumento que han corroborado los resultados obtenidos con otras pruebas.

Los expertos en el manejo de la Técnica manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una elevada validez de resultados, es que los perfiles de puestos sean elaborados por personas con ex--

perencia en el puesto,de otro modo no se puede pedir más que una apreciación.

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

Los responsables de la Selección de Personal de diferentes empresas, en México,han comparado los resultados obtenidos en la Prueba Cleaver con otras técnicas,como son los Centros de Evaluación,que permiten correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad;otros apoyos son Test Psicológicos y Psicométricos esencialmente,entre los que se encuentran el Wais,Luscher,Lifo,MAP y Rorschach,principalmente, - garantizando con ello un 90% de precisión en los resultados.Aunque - desafortunadamente,no existe literatura o reportes escritos respecto a dichos estudios.

#### ENFOQUES Y ALCANCES

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

#### USOS DE LA TECNICA CLEAVER

- \* Comprender la Conducta.
- \* Selección de Personal.

- \* Promoción.
- \* Organización de Empresas.
- \* Capacitación y Desarrollo
- \* Evaluación del Personal.
- \* Supervisión de Personal.
- \* Motivación de Personal.
- \* Comunicación.
- \* Planeación.
- \* Planeación de Carreras.
- \* Análisis de Puestos.

Algunos resultados que se pueden obtener se refieren a :

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

#### LA TECNICA CLEAVER Y SU FUNDAMENTO TEORICO

En base a que cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero la persona puede hacerlo diferente (Cómo), por diferentes razones --- (Porqué) y con diferentes grados de éxito (Qué), Cleaver señala que existen factores que influyen determinadamente en la conducta :

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

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

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

Abstracto  
Concreto  
Funcional

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

" LA CONDUCTA ES LA RESPUESTA AL MEDIO AMBIENTE "

Quando nacemos recibimos el impacto de los sucesos de la vida que - causan el desarrollo de un sistema de valores que van a venir a de-- terminar en años posteriores la actitud.

Los problemas personales en los lugares de trabajo tienen que ver -- con los valores individuales. Los valores son reflejo de los inte-- reses.

La interrelación de estos tres factores dede considerarse de la si-- guiente manera :

INTELIGENCIA	CARACTER	VALORES
Educación y Ca- pacitación	Limitaciones	Trabajo y Experiencia
QUE	COMO	PORQUE
Inteligencia El cerebro es el mecanismo de con- trol para el com- portamiento.	Comportamiento	Valores El sistema de valoración es el condiciona- dor del compor- tamiento.

Como se puede observar en el cuadro, los tres factores, van a influir en la conducta de los miembros de la organización y vienen a determinar : la forma en que nos relacionamos con nuestro medio ambiente laboral y la forma en que hacemos las cosas.

La inteligencia, a través de la educación y la capacitación, nos da habilidades como pueden ser de : análisis y síntesis, planeación, juicio, concentración, creatividad, etc. que nos van a permitir desarrollar mejor ciertos trabajos; el carácter media nuestro comportamiento y nos da el cómo vamos a realizar las actividades tomando en cuenta nuestras limitaciones, y por último, nuestro sistema de valores que nos va a orientar y motivar para el establecimiento de metas y para el logro de las mismas.

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

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

Valor Teórico	Busca conocer la verdad, por qué las cosas son como son; caracteriza al mundo científico.
Valor Económico	Busca la riqueza, el dinero.
Valor Estético	Busca la belleza.
Valor Social	Preocupación por el bien humano.
Valor Político	Busca poder, el control de los demás.
Valor Religioso	Busca el orden de Universo.

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

Jerarquía de  
Necesidades  
de Maslow



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

Los indicativos de la conducta son : Estilos de pensar.  
Valores.  
Manera de actuar.  
Necesidades.

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

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

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

ANTAGONICO

FAVORABLE

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

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

		ACTIVA	
A M B I E N T E	Busca dominar el problema, Superar la oportunidad.		Busca la coo- peración de los demás.
A N T A G O N I C O	Evitar el riesgo. Esperar antes de tomar una decisión.		Sumisión. Cumplimiento. Las cosas son buenas como son.
		PASIVA	
			A M B I E N T E  F A V O R A B L E

## FACTORES CLEAVER

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

Marston llamó Dominio a la energía de una persona para manejar situaciones dentro de un ambiente antagónico y a su comportamiento de seguir adelante a pesar de los problemas, tomando riesgos necesarios y Cleaver lo llamo Empuje.

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

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

D = Dominio y Empuje : Es la capacidad de Liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

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

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

C = Apego : Es la habilidad para desarrollar trabajos -- respetando normas y procedimientos establecidos.

#### CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES

##### DOMINIO (D)

Ama las situaciones que lo reten. Se le puede considerar a veces como descuidado. Siempre listo para competir. Cuando se encuentra bajo riesgo hace lucir lo mejor de él. Tiene respeto para aquellos que ganan - en situaciones adversas. Actúa mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. Tiene altas miras y quiere que su autoridad sea respetada. Si no se presenta un reto para él se las arregla para causar problemas, siempre trabaja muchas horas hasta que llega al meollo del asunto. Cuando trata con personas es directo y positivo. Dice lo que piensa, y es sarcástico, aunque no llega a sobrepasar estos límites.

Le gusta mantenerse al frente y dirigir la luz que ilumina la conversación. Si no es el centro de atracción, se enoja. Puede herir los sentimientos de los demás sin darse cuenta. Tiende a aceptar piropos, pues es básicamente egocéntrico. Usualmente es autosuficiente. Puede hablar de más, y valerse de los demás para obtener sus metas.

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

Se interesa en cosas fuera de lo común. Es muy curioso y está puesto

a probar todo lo que tenga a la mano. Trata de subdividirse en muchas partes con el fin de tomar parte en tantas situaciones como sea posible. Siempre está en busca de nuevos horizontes.

Tiende a estar poco satisfecho y a mostrarse impaciente, cuando el trabajo es repetitivo o de rutina. Puede sin embargo, desarrollar trabajo de detalle, si éste es necesario para lograr sus objetivos.

En general tiene muchos recursos y puede adaptarse rápidamente a muchas situaciones.

Al comenzar su carrera, puede tener una fuerte rotación debido a su impaciencia y beligerancia. Para realizar un trabajo o avanzar en su posición tiende a olvidarse de lo establecido. Debe ver un objetivo delante de él y ser reconocido por sus esfuerzos.

#### INFLUENCIA (I)

Abierto, persuasivo y sociable. Generalmente optimista, puede ver algo bueno en cualquier situación. Interesado principalmente en la gente, sus problemas y actividades. Dispuesto a ayudar a otros a promover sus proyectos así como los suyos. Puede perder de vista los objetivos de la compañía en esta actividad. La gente tiende a responderle de una forma natural. Forma parte de organizaciones por el hecho de socializar.

Se relaciona fácilmente con la gente mostrándose sereno. Demuestra la cordialidad de una amistad prolongada desde el primer momento, estableciendo relaciones íntimas en el momento de ser presentado a otra persona. Asegura el conocer a un gran número de personas aunque olvida sus nombres.

Tiende a ser superficial y de poco fondo. Puede cambiar de bando en una discusión sin darse cuenta de su inconsistencia.

Tiende a actuar en base a un impulso emocional. Puede hacer decisiones basadas en un análisis superficial de los hechos. Por su confianza y rápida aceptación de personas, a veces puede mal juzgar las habili-

dades de los demás. Cree que puede persuadir a los demás a que actúen de la manera que él desee. Las relaciones públicas son áreas naturales para él. Como le gusta molestar a los demás, a veces puede tener problemas al disciplinar a sus subordinados.

#### CONSTANCIA (S)

Usualmente fácil de llevar y relajado. Es controlado y no demuestra signos exteriores. No es explosivo, así que no denota nunca mal humor. Le gusta la intimidad. Sólo con grupos pequeños llegaría a sentirse a gusto. La paciencia al deliberar es una de sus más comunes características. Siempre es un buen vecino. Trata de mantener su status, pues no le gusta cambiar inesperadamente. Una vez sentido el gusto por algo, y establecido el patrón, puede seguir su trabajo con una paciencia exagerada.

Generalmente es muy posesivo y, desarrolla lazos fuertes con su grupo de trabajo, su máquina, su unión, su club y especialmente su familia. No le gusta estar separado de su familia por largos períodos de tiempo. Desarrolla muy bien los hábitos de trabajo. Puede hacer trabajos rutinarios. Esto no quiere decir que sea un nivel bajo. Aquí pueden estar los Contadores, Ingenieros Civiles y algunos Médicos, que son personas que pueden permanecer en el empleo por períodos largos.

#### APEGO (C)

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

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

La combinación de estos factores dan como resultado :

- Los Tipos de Puestos y
- Los Estilos Personales.

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

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

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

ESTILO  
DIARIO

ESTILO  
MOTIVADO

ESTILO  
NATURAL  
LIMITACIONES

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

Los tres estilos personales que se obtienen de la aplicación del Self

Description se confrontan con el que describe el puesto (Job Description) y de las diferencias observadas se puede llevar a cabo una negociación (Jefe-Epleado).

Esto significa que a través del Sistema Cleaver se obtiene. :

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

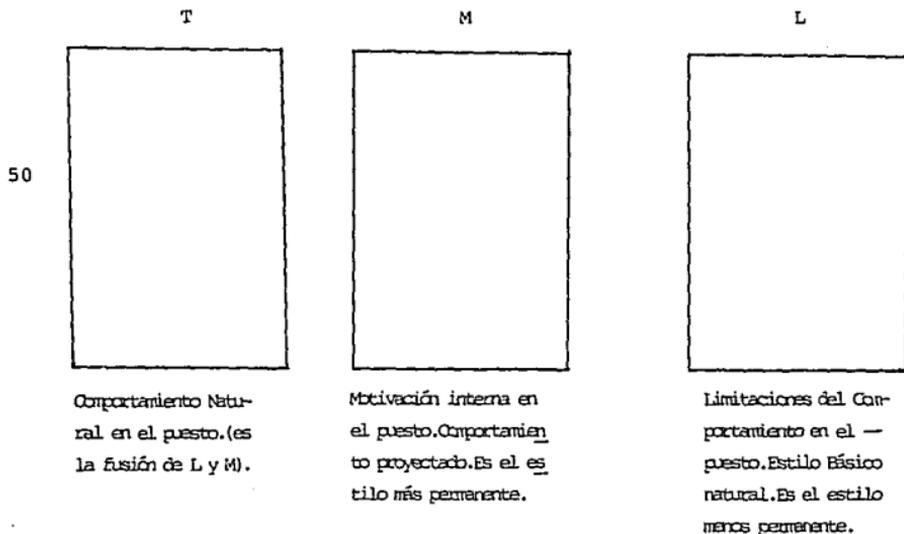
Los perfiles indican un estilo de comportamiento; en el caso del pusto es el estilo que se requiere para desempeñarlo; en el caso de la persona, su comportamiento diario es el estilo que maneja de acuerdo a sus características más sobresalientes; en lo que se refiere al perfil de la persona bajo presión,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

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

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

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

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



Para cada perfil se elabora una gráfica con lo que se obtiene el perfil del puesto, del comportamiento diario, de la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

Se basa en considerar que cada persona tiene sus limitaciones, pues

no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones. El ejecutivo debe comprender esto y estar preparado para manejarlo ya que las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales. Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos, y lo que necesita para obtener éxito. Una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad como puede ser Empuje, entonces algunas ideas que propone el Sistema pueden ser claves en el éxito de su motivación como en este caso sería, que si un individuo - con un alto grado de Empuje :

- Tiene :
- \* Poder-Autoridad.
  - \* Posición y Prestigio.
  - \* Dinero y cosas materiales.
  - \* Retos.
  - \* Oportunidad de Avance.
  - \* Logros -Resultados.
  - \* El saber "por qué".
  - \* Amplio margen para operar.
  - \* Respuestas directas.
  - \* Libertad de Controles.
  - \* Actividades nuevas variadas.

- Necesita :
- \* Compromisos negociados de igual a igual.
  - \* Identificación con la compañía.
  - \* Desarrollar valores intrínsecos.
  - \* Aprender a tomar el paso y relajarse.
  - \* Tareas difíciles.
  - \* Saber los resultados esperados.
  - \* Entender a las personas en lo que es lógico.
  - \* Empatía.
  - \* Técnicas basadas en experiencias prácticas.

- \* Conciencia de que las sanciones existen
- \* Sacudidas ocasionales

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

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

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

" El sistema Cleaver debe ser Positivo o Constructivo ".

#### CRITERIOS Y FORMA DE APLICACION

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

- 1.- Que el cuestionario se conteste en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de la empresa.
- 2.- Observar el comportamiento de la persona que se está evaluando, así como, el tiempo que tarda en responder el cuestionario.

- 3.- El tiempo promedio para contestar el cuestionario es de 10 a 20 minutos, no se debe presionar a las personas acerca del límite de tiempo.
- 4.- Se pueden aplicar los cuestionarios a personas desde un nivel de preparatoria o similar.
- 5.- El retest debe ser cada año.
- 6.- En caso de Selección de Personal de Nuevo Ingreso se puede aplicar Cleaver a los 6 meses, de que la persona ha ocupado el puesto, para conocer su percepción después de haber adquirido experiencia en el trabajo.

Para la aplicación del cuestionario Self Description se procede de la siguiente forma :

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

Una vez obtenidas las calificaciones para cada factor, en cada una de las situaciones (T, M y L) se vacían los datos en las gráficas correspondientes.

#### **PUNTOS IMPORTANTES PARA LA INTERPRETACION**

- 1.- Se consideran perfiles aplanados los que se encuentran entre el percentil 40 y 60 :
  - No corresponde a la situación real.
  - No es buena la riqueza de información.
  - No entendió la prueba o las palabras.
  - No hay información suficiente para la interpretación.

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

Para la aplicación del cuestionario de Human Factor, éste deberá ser contestado por el experto que domine las características del puesto a evaluar, por ejemplo :

- El supervisor
- El jefe inmediato
- El analista
- El evaluador de puestos
- o entregarse al departamento de Organización.

Para cada uno de los puestos se deberá tomar en cuenta : las activi-

dades diarias,periódicas y eventuales a realizar;los requisitos físicos,mentales,las responsabilidades involucradas y las condiciones ambientales en las que se desarrollará el trabajo.

#### CALIFICACION DEL FACTOR HUMANO

Se coloca la plantilla de calificación sobre la forma,para ir sumando las puntuaciones asignadas a cada factor y se obtienen las puntuaciones totales para la D, I, S y C,por último se vacían los datos en la gráfica que corresponde al Factor Humano.

#### PUNTOS IMPORTANTES PARA LA INTERPRETACION

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

Manual de Curso.EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO Y PLANEACION DE CARRERA "TECNICA CLEAVER".Sociedad de Psicología Aplicada A.C. - México 1989.

Vega R.,Javier.EL PERFIL DEL GERENTE A TRAVES DE LA TECNICA CLEAVER. (Tesis),U.N.A.M.,México,1993.

CAPITULO CUATRO  
PLANEACION DE CARRERA

## PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se vio en el capítulo uno, el hombre desde la antigüedad es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí solo, por lo que requiere apoyarse en lo demás. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismos, en ese momento se habla de organización. (1)

Las naciones modernas utilizan las organizaciones como instrumentos importantes en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos, sociales y militares.

Las organizaciones existen para conseguir hacer las cosas. La organización es en sí misma una entidad cuya existencia obedece a un propósito, el cual determina la actividad que acometa, pero lo que haga efectivamente y la forma en que lo haga estarán influidas por varias fuerzas externas e internas.

Entre ellas se encuentra el medio y la clase de organización de que se trate; su razón de ser y su historia, su cultura, sus valores, su estilo de gerencia y sus clientes.

Para estructurar una organización y coordinar las actividades se requiere del proceso administrativo el cual se divide en seis etapas (2) :

1.- **Previsión** : Es donde se lleva a cabo, la fijación de objetivos, así como la investigación y fijación de cursos alternativos de acción.

2.- **Planeación** : Es el establecimiento de políticas, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos.

3.- **Organización** : Consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos, estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal.

4.- **Integración** : Consiste en la obtención para uso de la empresa

del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales, humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

5.- Dirección : Consiste en la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal entre jefe y subordinados.

6.- Control : Consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; incluye también el establecimiento de estándares, motivación del personal para alcanzar esos estándares, comparación de los reales con los estándares -- propuestos y la acción correctiva cuando las ejecuciones se desvían del plan.

La base de toda realización exitosa y permanente de operaciones de negocios satisfactoria es la planeación de los mismos. Una empresa que sabe hacia dónde se dirige, prepara todas las eventualidades. y controla su desenvolvimiento frente a lo planeado, tiene la mayor -- probabilidad de lograr establemente buenos resultados en todas sus actividades.

Desde hace algunos años, la empresa evoluciona en un ambiente cada vez más inestable. En gran parte, esta turbulencia se debe a la intensidad de la competencia: llegada de los competidores extranjeros a a los sectores industriales. Otros factores han contribuido igualmente a aumentar el nivel de turbulencia : la evolución de los gustos de los consumidores, el aumento del precio de las materias primas, el advenimiento de nuevas tecnologías de producción, etc.

En este mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, puede decirse que lo único constante es el cambio, por lo cual, es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la -- construcción de fábricas, las campañas publicitarias, etc., pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del

potencial humano.

Este cambio constante requiere, igualmente, una maleabilidad de las -- personas. Al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos es necesario hacerlo con los recursos humanos.

La planeación de la organización, la planeación de los recursos y la planeación de carreras individuales, son partes integrales del proceso de dirección, que ofrecen un enfoque lógico y sistemático de revisión del uso actual y futuro aprovechamiento del bien más importante de la compañía : sus recursos humanos.

#### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Planear significa hacer que sucedan cosas futuras como uno desea, significa, también, adelantarse a los acontecimientos que en forma natural y espontánea se realizarán, para evitar su impacto negativo, o bien, - para manejarlos en forma más productiva. La planeación permite deci--dir que es lo que se requiere y define lo que se deberá hacer para lograrlo en el futuro.

La planeación de los recursos humanos viene a continuación de la planeación de la organización y le es complementaria. En otras palabras, se ocupa de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización (Gordon Mc Beath, 1966).

Se entiende por planeación de recursos humanos "la aplicación de un proceso sistemático para contar en el presente y en el futuro con el personal adecuado para ocupar un puesto en la empresa, cuyo resultado permita a la institución y al personal su realización. (Sikula, 1989). Para cualquier empresa, el elemento más importante debe ser el recurso humano, por lo cual la filosofía del área de planeación de Re recursos Humanos de cualquier empresa, es cuidarlo y proporcionarle todos los elementos para brindarle oportunidades de desarrollo, logran-

do su máxima productividad y orientando sus esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales.

La función de Planeación de Recursos Humanos es básicamente de asesoría, proporcionando al personal con responsabilidad de mando, todos los elementos para que los mismos puedan administrar adecuadamente a su personal, ya que en ellos recae la responsabilidad.

La obtención y conservación del personal en las instituciones puede hacerse bajo presiones de las circunstancias o necesidades que surgen ante la creación de un nuevo puesto, renuncia, despido o jubilación o en forma prevista y bajo control gracias a una labor de previsión y planeación adecuadas.

El cada vez más complejo sistema social repercute en los sistemas administrativos de las instituciones y provoca con mayor fuerza la necesidad de identificar con claridad y precisión los papeles que debe desempeñar el personal, tanto en el presente, como en el futuro. La planeación de recursos humanos ante estas presiones, permite contestar las siguientes preguntas : ¿qué tipo de personal se requiere o se requerirá, de qué calidad y en qué cantidad, en que fechas, para qué lugares?, ¿cómo retener al personal, cómo mejorar, manejar y evitar el personal deficiente? y ¿cómo y de dónde obtener al nuevo personal necesario?.

La planeación permite que todas las demás actividades relacionadas con el personal puedan realizarse en forma correcta y oportuna, contribuyendo así al logro de los propósitos y objetivos institucionales, así mismo, permite que la función de personal opere adecuadamente como parte de un sistema integral que es la empresa tanto en los niveles de dirección, cuanto en los elementos que en un futuro deberán integrarse a la institución. (3)

Son los recursos humanos los que dan resultados a través de su trabajo y del cumplimiento de sus responsabilidades, pero su integración, conservación, cambios y movimientos deben estar correcta-

mente planeados para obtener óptimos resultados.

Se puede hablar de una importancia individual, organizacional y ambiental de la planeación de los recursos humanos. (Sikula, 1979).

#### IMPORTANCIA INDIVIDUAL

La planeación de los recursos humanos es importante para los individuos de una organización ya que mediante la planeación prudente del empleo ayuda a las personas en el desarrollo y aplicación de habilidades y conocimientos decisivos. Esto es bueno para el individuo porque lo ayuda en el proceso de usar sus habilidades al máximo. La planeación de carrera, que se basa en un plan eficaz de empleo, se vuelve mucho más recompensante y satisfactoria para la persona y, el estrés y la ansiedad de no tener una senda definida de carrera y una asignación clara de trabajo se reduce sin lugar a dudas gracias a ese plan.

#### IMPORTANCIA ORGANIZACIONAL

Así como los individuos se benefician mediante la planeación del empleo, lo mismo sucede con las organizaciones.

Es importante que las compañías, consigan, contraten y coloquen a individuos calificados en puestos apropiados. Además, como muchas empresas siguen la política de otorgar ascensos a su propio personal y están comprometidas con el desarrollo continuo de los recursos humanos, la planeación del empleo tiene un papel central para asegurar que los candidatos internos estén preparados para las necesidades de carreras secuenciales.

## IMPORTANCIA AMBIENTAL

Como se vio en el capítulo 1, los objetivos y las actividades de la administración científica durante la primera parte de este siglo proporcionan ejemplos claros de desarrollos tecnológicos y estrategias administrativas que se desarrollaron con el propósito de utilizar, de modo eficaz y aficiente a una fuerza de trabajo -- principalmente no especializada. Los procedimientos de la administración científica permitieron colocar con rapidez a un trabajador no especializado en una posición productiva dentro de un centro laboral industrial. Sin embargo, recientemente y, en gran parte debido a la modificación de las normas sociales, la proliferación de opciones de empleo y la dinámica del mercado de trabajo, las organizaciones han tenido dificultades para localizar y colocar a los individuos en los trabajos para los cuales están mejor preparados, por lo cual, es cada vez más necesario que las organizaciones planeen sistemáticamente el uso de los recursos humanos a corto y largo plazo.

### FASES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La mejor manera de concebir la planeación de los recursos humanos es como un procedimiento sistemático que incluye una secuencia -- planeada de sucesos o una serie de pasos cronológicos. (4)

La planeación de personal es el proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos/personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos. (5)

La planeación de personal puede realizarse de manera formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico y más o menos a largo plazo (tres a cinco años) u operacional, el cual sería más o menos

a corto plazo (uno a tres años).

El proceso de la planeación de recursos humanos comprende tres fases interrelacionadas que son : Pronóstico, Programación y Evaluación y Control. (6)

## PRONOSTICO

El pronóstico es el medio utilizado para estimar para un período futuro : 1) el número de empleados que la organización necesitará, conocido como demanda de la mano de obra; 2) el número de empleados que la organización tendrá, conocido como la oferta de mano de obra; y 3) cualquier discrepancia que exista entre éstos ya sea en la forma de escasez o de excedente de empleados.

Los factores que pueden afectar la futura demanda laboral son los planes y objetivos organizacionales, los cambios en la producción y los cambios en la estructura organizacional o en el diseño del puesto. A éstos factores se les llama indicadores guía.

Aquí el pronóstico de la demanda laboral se obtiene de las estimaciones de las direcciones en las cuales los indicadores guía se están moviendo, lo que nos permitirá evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipos de empleados que se necesitan para hacer el trabajo que necesita hacerse.

El objetivo en el pronóstico de la oferta de mano de obra es estimar, con tanta exactitud como sea posible, el número de personas -- que estarán disponibles para la dotación de personal a la organización al final del período de planeación, para lo cual se requiere el inventario de recursos humanos. De este inventario se resta el número de empleados que se espera perder durante el período de planeación. Las pérdidas pueden ocurrir por retiros, rotación voluntaria e involuntaria, muertes, licencias, transferencias a otras unidades o funciones. Se agrega al inventario el número de empleados

que se espera ingresen a la unidad o función por transferencia y por reclutamiento externo, finalmente se realizan los ajustes internos por los empleados promovidos o degradados en la unidad o función, por categoría de puestos. El resultado de estos cálculos es el pronóstico de la oferta laboral.

La tarea en el proceso de conciliación es documentar las diferencias entre la demanda y oferta pronosticados, explicando en forma tan precisa como sea posible, las razones para dichas diferencias y así proporcionar toda la información posible para la siguiente fase.

#### PROGRAMACION

En esta etapa se fijan los objetivos (por ejem. un aumento en la producción para cubrir las ventas de fin de año), que proporcionará la dirección para lo que debe lograrse y para cuándo, así mismo, nos servirán de estándares con los cuales se pueden comparar los resultados; también, se generan las actividades alternativas o programas para alcanzar esos objetivos (reclutamiento, dotación de personal, planeación de carreras). Los resultados de la programación son los planes de acción que guiarán las actividades del departamento de recursos humanos/personal hacia el logro de sus objetivos.

#### EVALUACION Y CONTROL

En esta última fase del proceso de la planeación del personal se proporciona retroalimentación sobre los resultados. La retroalimentación puede ayudar a la alta gerencia en ajustes de los eventos no planeados, para los gerentes de personal para ayu--

darlos a mantener sus actividades sobre el objetivo; o para los -- mismos especialistas en planeación de recursos humanos a propor-- cionarles una base de datos para hacer mejoras en sus pronósticos y planes futuros.

A continuación se detalla el procedimiento a seguir para realizar una adecuada planeación de recursos humanos. (Sikula,1989).

## PROCEDIMIENTO

- 1.- Investigar las posibles modificaciones tecnológicas, modificaciones del mercado, cambios posibles en la población y en el mercado de trabajo y las necesidades y planes de ampliación o reducción de la empresa.
- 2.- Analizar la organización, sus objetivos en el período a planearse, cambios en políticas, estructura, sistemas y posibles modificaciones en grupos.
- 3.- Calcular, mediante simples proyecciones u operaciones matemáticas, las necesidades de recursos humanos para una fecha dada en el futuro.
- 4.- Conocer los recursos humanos internos disponibles para satisfacer las necesidades proyectadas. Para conocer esto se requiere :
  - a) Establecer un registro y controles correctos de personal, en el que aparezca información relacionada con sus generales, instrucción académica, entrenamiento, experiencias, actuación, etc.

La información requerida es la siguiente :

\* Datos básicos : edad, sexo, número de nómina, título de puesto, sueldo .

\* Inventario de Habilidades : educación escolar, entrenamiento recibido en la institución, experiencia de trabajo anterior y puestos cubiertos.

b) Contar con la información sobre la evaluación de actuación y el potencial de desarrollo y cambios a otros puestos.

- 5.- Determinar o pronosticar la rotación de personal, por renunciaciones, jubilaciones, decesos, así como ausencias por vacaciones y enfermedades.
- 6.- Detectar las diferencias entre las necesidades y con lo que se cuenta en la institución, haciendo un análisis :
  - a) Cuantitativo : para determinar los excesos y carencias - cantidad, la necesidad de redistribución de personal y finalmente, la determinación del número de personas que deberán ser reclutadas, seleccionadas, entrenadas o despedidas en la institución, y
  - b) Cualitativo : a través de conocer la actuación del personal, analizar sus puestos, cargas de trabajo y aprovechamiento efectivo de sus capacidades y potenciales.
- 7.- Elaborar las cartas de promoción y reemplazo individuales y las cartas de promociones y movimientos para prever los movimientos necesarios de personal interno.
- 8.- Elaborar planes de reclutamiento, selección e inducción para integrar los recursos faltantes.

- 9.- Elaborar planes de capacitación para mantener la disponibilidad y la adecuación de los recursos faltantes.
- 10.- Identificar las principales dificultades de índole económico, problemas de políticas institucionales, administrativas y cambios tecnológicos que puedan interponerse en el logro de los objetivos de cambios y movimientos de personal señalados en la planeación, para estar en condiciones de eliminarlos o evitarlos con toda oportunidad.

Es importante considerar que dentro de un modelo de planeación de recursos humanos, debe tomarse en cuenta las metas de la organización como las del individuo y su necesidades, ya que no podemos estar completamente orientados hacia la organización, ni tampoco ser completamente humanistas. Por tanto, debemos conocer las necesidades humanas individuales a un nivel igual, y en cualquier modelo - que se desarrolle debemos encontrar la forma de integrar estos -- factores.

## PERSPECTIVA HISTORICA DE LA PLANEACION DE CARRERA

Los procesos de cambio organizacional se orientan a comprender e incidir en las transformaciones que viven las empresas y, a influir en el desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones.

Por ello, uno de los aspectos primordiales de los procesos de modernización, es el incorporar a la administración de recursos humanos - un sistema de carreras para el desarrollo de directivos y profesionales. Con esto se busca integrar los conocimientos, habilidades y expectativas del personal con los nuevos requerimientos de la organización.

El desarrollo de la Planeación de Carrera tuvo sus inicios en los años sesentas, en empresas como General Electric, I.B.M., Ford Motor Company, Xerox Corp., en Estados Unidos de Norteamérica. En el año de 1977 la American Management Associations (AMA) abrió una división de planificación de carreras para ayudar a las compañías asociadas a establecer sus propios programas de planificación.

En los primeros textos sobre personal, si las carreras llegaban a --mencionarse se les solía tratar desde la perspectiva del desarrollo de carrera de personal a nivel administrativo, se consideraba que la planeación de carrera era algo que se le hacía al empleado, ya que -- las necesidades de la organización tenían importancia central y se preveía que el empleado permaneciera pasivo en el proceso y que la organización se encargaría del desarrollo y la administración de -- carreras.

Se suponía que la organización y el individuo crecerían y se desarrollarían juntos a una tasa controlada y determinada por el em--presario.

El desarrollo tradicional de carrera se centraba en la noción de

que sólo algunos miembros específicos del potencial laboral tenían carreras y expectativas de desarrollo de carrera que valieran la pena desarrollar, usualmente se excluía a las mujeres y a las minorías, se solía pensar que las mujeres eran miembros temporales del potencial laboral cuyos principales intereses eran la familia y - el hogar. (Sikula, 1989)

Actualmente se considera importante el desarrollo y la planeación de carrera dentro de las empresas por varias razones :

- 1.- Para lograr un compromiso entre el individuo y la organización, ya que se toman en cuenta tanto las necesidades de la organización como del individuo, propiciando un crecimiento - mgtuo.
- 2.- Para desarrollar perspectivas a largo plazo.
- 3.- Para reducir los gastos de empleo y la rotación de personal ya que cuando un empleado reconoce que hay una forma lógica y ordenada para que él o ella pueda progresar en la organización, es posible que entonces tenga considerablemente menos - necesidad de dejar la empresa en busca de nuevas oportunidades de carrera.
- 4.- Para disminuir la obsolescencia de los empleados.
- 5.- Para asegurar la eficacia de la organización, ya que el desarrollo de carreras asegura que la persona que ocupa el cargo tiene las habilidades mínimas requeridas para cumplir los requisitos del empleo.
- 6.- Para permitir que el individuo logre metas personales y relacionadas con el trabajo, por que sin un plan de carrera, el individuo no tiene la posibilidad de crecer y desarrollarse y la empresa no obtiene el máximo beneficio de su inversión en recursos humanos.

La literatura actual sobre la planeación de carreras ha adoptado

una visión más macro, trasciende a cualquier organización particular y los empleados han reconocido y continuarán reconociendo cada vez más la necesidad de volverse más dinámicos y de asumir un papel mayor en su propio desarrollo de carrera.

## PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Carrera es una secuencia que abarca toda la vida y que consta de experiencias profesionales, educativas y de desarrollo que una persona proyecta a través del mundo del trabajo. (7)

Carrera es la secuencia de puestos que ocupa un empleado con un -empleador. (8)

Se considera que la planeación de carrera es el proceso por el --cual los empleadores intentan trazar planes para sus emplea----dos. (9)

Por carrera entendemos en su más amplio sentido, la trayectoria vital de trabajo, estudio y actualización permanente, y no la profe--sión técnica o universitaria que la persona estudió en una etapa de su vida y que por sí misma es limitativa, reconociendo que estos estudios son sólo herramientas básicas sobre las cuales los profesionistas inician su carrera. (10)

La propia carrera no implica, como antes, el tomar una decisión y -compromiso de por vida; sino una actitud de apertura y creatividad al propio camino existencial y de cambio hacia la propia autorrealización, así como una actitud de continua captación y aprendizaje que parte de las herramientas y conocimientos universitarios o --técnicos y los trasciende. La carrera, actualmente es un cambio de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen a nuestro alrededor. (11)

La Planeación de Vida no es un proceso puramente intelectual, sino que implica un conocimiento y contacto personal con el núcleo más íntimo de la persona, el cual incluye la conjunción del pensamiento, las emociones, los valores, el cuerpo y las experiencias vitales que dan origen al sí mismo, es decir, al yo personal que sólo puede -- ser captado en un proceso intuitivo que trasciende a la razón y a los sentimientos por separado y que implica una disciplina y un -- proceso de meditación y contacto espiritual. Este, como único camino para encontrar el sentido vital que la persona misma le puede dar a su propia existencia. Este sentido vital lo concebimos más allá de credos y concepciones particulares y lo sentimos inmerso y propio de la naturaleza humana y de su necesaria trascendencia. (12)

En esta nueva concepción surge la Planeación de Vida y Carrera, como una necesidad de continuo conocimiento y actualización de uno mismo y de sus oportunidades. Por consiguiente, la planeación de vida y carrera puede definirse como "la actitud, arte y disciplina -- de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas y debilidades y -- proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida -- personal, familiar, social y de trabajo". Dicha actitud vital no se limita a eventos, instrumentos o momentos de reflexión sino que -- constituye un proceso permanente y acumulativo de autoconocimiento, educación, evaluación, etc.

En realidad una forma de conciencia experiencial ante la vida personal y de trabajo. La base más importante de la Planeación de Vida y Carrera es la toma de conciencia de nuestro "yo" más profundo, de nuestra orientación y sentido vital para la consecución de las metas y valores más trascendentes del propio desarrollo único y personal. (13)

Día a día, el área de la administración de recursos humanos está -- cobrando mayor importancia en el campo de las ciencias económico-administrativas, ya que el adecuado desarrollo del potencial humano depende la eficacia y logro de los objetivos de toda empresa.

Como ejemplo de este creciente interés, aparece, como una técnica más, la Planeación de Vida y Carrera, la cual se ubica por Casares y Siliceo como "un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. (14)

La Planeación de Vida y Carrera en las Organizaciones es un instrumento cuya mística es "que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella". (15)

Gordon Mc. Beath opina al respecto que : "En paralelo con los requerimientos de la compañía, está la presión de los requisitos de las carreras individuales. Simultáneamente con los planes de la compañía para estructurar sus planes directivos con efectividad y continuidad, debe también tener en cuenta las necesidades y deseos de sus empleados a medida que se van desarrollando y aún adelantarse al incremento de sus habilidades y aprovecharlas. Por tanto, es parte importante del todo, la planeación de los esquemas de carreras individuales. Es la clave de todo plan o puede destruirlo cuando se le ignora ". (16)

Cabe resaltar que el propósito de la planeación de carrera no se reduce a nombrar sucesiones, sino que debe tratar de dar solución a la problemática del aprovechamiento de los talentos con que cuentan -- las empresas, así como la de la previsión de elementos adecuados --- para el futuro.

El objetivo general de la Planeación de Vida y Carrera en las organizaciones es : Determinar y Encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales así como con los objetivos y cultura de la organización.

## COMO FUNCIONA LA PLANEACION DE CARRERA DENTRO DE UNA EMPRESA

Como primer paso, debe existir la aprobación y el apoyo por parte de la alta Dirección para poder asegurar el éxito de esta técnica, ya que es necesario contemplar la Planeación de Carrera con la misma importancia con la que se ve cualquier otra estrategia en la empresa, ya sea financiera, de producción, etc.

Existen factores que deben determinarse a la brevedad posible para poder llevar a cabo la implantación de la Planeación de Carrera y son :

- A. Los intereses de la empresa a corto, mediano y largo plazo .
- B. El potencial de desarrollo de los empleados (Cleaver) .
- C. Los intereses de desarrollo de los empleados a corto, mediano y largo plazo .
- D. Comparar los perfiles de las personas actuales con los perfiles de puesto que a futuro se requieran (Cleaver) .
- E. Planeación de la sucesión, esto es puestos que podría ocupar la persona.
- F. Planeación de Carreras Individuales, esto es la preparación que requiere la persona, fechas en que deberá cubrir sus programas y planes de desarrollo.
- G. Supervisar que la persona cumpla adecuadamente sus programas y planes de desarrollo; y, por último
- H. Llevar a cabo el seguimiento.

Es importante que el Departamento de Recursos Humanos una vez que haya analizado el potencial de desarrollo de los empleados tome en cuenta distintas actitudes que pueden influir negativamente en

la planeación de carrera por ejemplo :

- 1.- La gerencia a veces comete el error, de aprovechar un puesto - poco apetecido poniendolo como paso necesario para alcanzar - posiciones más altas.
- 2.- Los funcionarios gerenciales dan por sentado que los empleados estarán dispuestos a hacer sacrificios de corto plazo, para ob tener beneficios a largo plazo, pero olvidan que tales empleados pueden tener una perspectiva del tiempo, muy diferente a - la propia.

#### VENTAJAS DE LA PLANEACION DE CARRERA

- La empresa puede disponer de información veraz sobre las características del personal activo en la empresa.
- Se cuenta con más elementos para reconocer y diferenciar el desempeño sobresaliente de los empleados.
- Se dispone de antemano de reemplazos para los puestos con lo -- cual :
  - \* No se toman decisiones "Apaga-Fuegos".
  - \* Se asegura haber tomado en cuenta a todos los candida-- tos posibles.
  - \* Se pueden tomar acciones preventivas.
- Evita la frustración de los empleados, dado que existe una perspectiva de desarrollo.
- Reduce la rotación de personal y en consecuencia costos
- El hecho de procurar un desarrollo de los empleados dentro de -

la empresa ayuda a evitar la obsolescencia de los Recursos Humanos, ya que afrontan nuevas experiencias, o sea, existe una dinámica dentro de la empresa.

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

CUESTIONARIO PARA LA PLANEACION DE CARRERA (J. P. CLEAVER)

NOMBRE DE LA COMPAÑIA : \_\_\_\_\_

BASE DE DATOS SOBRE ANTECEDENTES  
PERSONALES.

NOMBRE DE LA PERSONA : \_\_\_\_\_

NUMERO DEL EMPLEADO : \_\_\_\_\_

AREA 1 DE INFORMACION DATOS PERSONALES

1.- DOMICILIO Y TELEFONO

1.1 DOMICILIO (CALLE, NUMERO, CODIGO POSTAL)

\_\_\_\_\_

1.2 TELEFONO

\_\_\_\_\_

2.- INFORMACION GENERAL.

2.1 LUGAR DE NACIMIENTO

\_\_\_\_\_

2.2 ESTADO CIVIL

\_\_\_\_\_

2.3 EDAD

\_\_\_\_\_

2.4 NUMERO DE DEPENDIENTES

\_\_\_\_\_

AREA 2 DE INFORMACION DATOS ACADEMICOS

1.- NIVEL ACADEMICO

	ESCUELA O INSTITUCION	CIUDAD	DURACION
1.1 PRIMARIA	_____	_____	_____
1.2 SECUNDARIA	_____	_____	_____
1.3 BACHILLERATO	_____	_____	_____
1.4 ESPECIALIDAD	_____	_____	_____
1.5 PROFESIONAL	_____	_____	_____
1.6 POSGRADO	_____	_____	_____

2.- IDIOMAS (SOLO SI TIENE DOMINIO DE MAS DEL 70%)

\_\_\_\_\_

3.- CURSOS RECIBIDOS

NOMBRE DEL CURSO	ESCUELA O INSTITUCION	CIUDAD	DURACION
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

4.- DISTINCIONES ACADEMICAS

(DISTINCIONES, BECAS, PREMIOS, DIPLOMAS, ETC)

TIPO DE DISTINCION	OTORGADA POR	MOTIVO	FECHA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

5.- METAS ACADEMICAS

METAS

FECHA DE REALIZACION

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

AREA 3 DE INFORMACION DATOS LABORALES

(LLENAR TANTAS HOJAS COMO LO REQUIERA, DEBERAN QUEDAR ANOTADAS TODAS LAS EMPRESAS DONDE SE - HA TRABAJADO).

1.- EMPRESA DONDE SE HA TRABAJADO

1.1 EMPRESA

(INICIANDO POR LA ACTUAL O ULTIMA)

NOMBRE

\_\_\_\_\_

GIRO

\_\_\_\_\_

PUESTO

\_\_\_\_\_

SUELDO

\_\_\_\_\_

PERIODO

\_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA

\_\_\_\_\_

TELEFONO DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_

AREA DE ADSCRIPCION

\_\_\_\_\_

1.2 EMPRESA

NOMBRE

\_\_\_\_\_

GIRO \_\_\_\_\_  
 PUESTO \_\_\_\_\_  
 SUELDO \_\_\_\_\_  
 PERIODO \_\_\_\_\_  
 MOTIVO DE SALIDA \_\_\_\_\_  
 TELEFONO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
 JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_  
 AREA DE ADSCRIPCION \_\_\_\_\_

2.- MANEJO DE PERSONAL (SOLO SI HA DIRIGIDO PERSONAL)

FECHA	NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE PERSONAL SU BORDINADO A CADA PUESTO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3.- CARACTERISTICAS DEL SUBORDINADO IDEAL (SEGUN SU O-  
 PINION, UNA POR RENGLON)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- CONOCIMIENTOS QUE DOMINA (ESCRIBA LAS TECNICAS Y/O  
 CONOCIMIENTOS QUE DOMINA, UNO POR RENGLON)

TEORICOS	PRACTICOS
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 5.- HABILIDADES LABORALES (ENUNCIE LAS HABILIDADES QUE POSEE)

---

---

---

---

- 6.- INTERES POR ACTIVIDADES LABORALES (ESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE LE ATRAEN , INICIE CON LA QUE MAS LE GUSTA)

---

---

---

---

- 7.- FACILIDAD PARA TRABAJAR CON COSAS (INICIE CON EL N<sup>o</sup> 1 A LA ACCION QUE MAS SE LE FACILITA)

HACER COSAS CON USO DE LA IMAGINACION \_\_\_\_\_

HACER COSAS YA CONOCIDAS \_\_\_\_\_

HACER COSAS PARA RESOLVER POSIBLE PROBLEMAS \_\_\_\_\_

HACER COSAS APLICANDO NUEVOS CONCEPTOS \_\_\_\_\_

HACER COSAS DONDE LAS IDEAS TIENEN QUE SER APLICADAS CON RAPIDEZ \_\_\_\_\_

- 8.- LIMITACIONES  
ESCRIBA CUALES ESTIMA QUE SEAN SUS LIMITACIONES

---

---

---

---

9.- FORTALEZAS

ESCRIBA CUALES CREE QUE SEAN SUS FORTALEZAS

---

---

---

---

10.- TIPOS DE TAREAS AGRADABLES (JERARQUICE, INICIE CON EL N<sup>o</sup> 1 LA TAREA QUE MAS LE AGRADE)

TAREA DE ANALISIS	_____
TAREAS DE MANDO	_____
TAREAS DE SISTEMATIZACION	_____
TAREAS DE RESPONSABILIDAD	_____
TAREAS SIN CAMBIOS	_____
TAREAS DE RELACIONES INTERPERSONALES	_____
TAREAS SIN SUPERVISION	_____
TAREAS DE CONVENCIMIENTO	_____
TAREAS SIN CONFLICTOS	_____
TAREAS CON CAMBIOS	_____
TAREAS CON LINEAMIENTOS	_____
TAREAS QUE REQUIEREN DE INICIATIVA	_____

11.- ESTILO DE MANDO

ENUNCIE CINCO CARACTERISTICAS DE SU ESTILO DE MANDO.

---

---

12.- RECONOCIMIENTOS LABORALES (BONOS, PREMIOS, PROMOCIONES, ETC)

TIPO DE RECONOCIMIENTO	OTORGADO POR	MOTIVO	FECHA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

- 13.- LOGROS LABORALES (METAS,CONTRIBUCIONES,RETOS,ETC.)  
(INICIE CON LAS MAS IMPORTANTE)

---

---

---

---

- 14.- EXPECTATIVAS LABORALES (PUESTOS QUE DESEA OCUPAR)

NOMBRE DE PUESTO	FECHA PARA OCUPARLO
------------------	---------------------

<hr/>	<hr/>

- 15.- RELACION LABORAL CON COMPAÑEROS

ENUNCIE LAS CARACTERISTICAS POSITIVAS QUE IDEAL--  
MENTE DEBEN TENER LOS COLABORADORES LATERALES.

---

---

---

---

- 16.- RELACION LABORAL CON SUPERIORES

ENUNCIE LOS FACTORES AFINES,ENTRE USTED Y LOS  
JEFES QUE HA TENIDO.

---

---

---

---

---

- 17.- DIFICULTADES PASADAS CON JEFES (DESCRIBA LAS DIFICULTADES QUE SE LE HAN PRESENTADO AL TRATAR CON SUS JEFES ANTERIORES)

---

---

---

---

- 18.- CARACTERISTICAS DEL JEFE IDEAL (DESCRIBA LAS CARACTERISTICAS)

---

---

---

---

- 19.- MIEMBRO EN ASOCIACIONES PROFESIONALES

NOMBRE DE LA ASOCIACION	CARGO QUE OCUPA	PERIODO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

- 20.- CONTACTOS EN UNIVERSIDADES O ESCUELAS

NOMBRE DE LA ESCUELA	CARGO QUE OCUPA	PERIODO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

21.- CONTACTO CON PERSONAS PROFESIONALES

NOMBRE	EMPRESA	PUESTO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

AREA 4 DE INFORMACION DATOS LABORALES ADICIONALES

1.- EXPERIENCIA DOCENTE

NOMBRE DE LA INSTITUCION	PERIODO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
ASIGNATURAS	NIVEL
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.- EXPERIENCIA EN CAPACITACION

CURSOS IMPARTIDOS	INSTITUCION	FECHA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3.- EXPERIENCIA EN CONSULTORIA

PROYECTO O CONSULTORIA	INSTITUCION	FECHA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

AREA 5 DE INFORMACION DATOS FAMILIARES

1.- DEPENDIENTES

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	OCUPACION
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

2.- DIFICULTADES FAMILIARES (PASADAS O PRESENTES)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- SATISFACCIONES FAMILIARES (PASADAS O PRESENTES)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- METAS FAMILIARES

---

---

---

---

AREA 6 DE INFORMACION DE DATOS DE INGRESO

1.- FECHAS DEL PROCESO DE SELECCION	FECHA
1.1 SOLICITUD DE EMPLEO	_____
1.2 TERMINACION DE EXAMENES PSICOLOGICOS	_____
1.3 EXAMEN TECNICO	_____
1.4 EXAMEN MEDICO	_____
1.5 VoBo DEL JEFE INMEDIATO	_____
2.- FECHAS DE CONTRATACION E INDUCCION	FECHA
2.1 CONTRATACION	_____
2.2 ALTA ANTE EL IMSS O ISSSTE	_____
2.3 INDUCCION	_____
3.- CARACTERISTICAS DE CONTRATACION	
3.1 TIPO DE CONTRATO	_____
3.2 SUELDO ASIGNADO	_____
3.3 CATEGORIA	_____
3.4 REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	_____
3.5 ADSCRIPCION	_____
3.6 DOMICILIO	_____
3.7 TELEFONO	_____

**AREA 7 DE INFORMACION SOBRE ANTECEDENTES DENTRO DE LA EMPRESA**

**1.- MOVIMIENTOS INTERNOS**

TIPO DE MOVIMIENTO	SOLICITADO POR	RAZON O MOTIVO	FECHA
TRANSFERENCIA	_____	_____	_____
PROMOCION	_____	_____	_____
DEGRADACION	_____	_____	_____
BAJA	_____	_____	_____

**2.- DESEMPEÑO**

CALIFICACION DE DESEMPEÑO	FECHA	CONSECUENCIAS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**3.- REGISTROS DE ASISTENCIA**

	RETARDOS	FALTAS
ENERO	_____	_____
FEBRERO	_____	_____
MARZO	_____	_____
ABRIL	_____	_____
MAYO	_____	_____
JUNIO	_____	_____
JULIO	_____	_____
AGOSTO	_____	_____

SEPTIEMBRE	_____	_____
OCTUBRE	_____	_____
NOVIEMBRE	_____	_____
DICIEMBRE	_____	_____

4.- REQUERIMIENTOS PARA REEMPLAZO

4.1 GRADO DE POTENCIAL ESTIMADO (EN %)

\_\_\_\_\_

4.2 CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA OCUPAR EL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR

NOMBRE DEL PUESTO	TIEMPO NECESARIO EN MESES
-------------------	---------------------------

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4.3 EXPERIENCIA QUE LE FALTA PARA OCUPAR EL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.4 ACTITUDES A DESARROLLAR PARA OCUPAR EL PUESTO  
INMEDIATO SUPERIOR

---

---

---

---

---

Se puede concluir, que las empresas ante el apresurado cambio provocado por el ingreso de Organizaciones extranjeras, así como del capital y la tecnología; ahora cuenta con una herramienta valiosa, que es la Planeación de Carrera, por medio de la cual, una vez detectado el potencial de sus empleados y tomando en consideración sus valores y necesidades, puede ofrecer oportunidades de desarrollo, integrando los conocimientos, habilidades, expectativas y esfuerzos de cada uno de sus empleados, que redunden en el logro de los objetivos organizacionales, así como, de las metas personales.

Garantizando con esto la disminución del índice de rotación, de la obsolescencia de su personal y la reducción de los costos en cuanto a Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal de Nuevo Ingreso, ya que se aprovecharán los talentos actuales para promociones o movimientos futuros.

En consecuencia la Planeación de Carreras es uno de los recursos disponibles para hacer frente a la competitividad internacional, teniendo gente más comprometida con su propio desarrollo laboral.

- (1) Grados E., Jaime A. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION. Editorial Manual Moderno, México, 1988. p. 1.
- (2) Grados E., Jaime A. Op. Cit. p. 2.
- (3) Herbert G., Heneman / Donald P., Schwab. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL. Compañía Editorial, S.A. de C.V., México, 1987. p. 172.
- (4) Sikula Andrew F. / Mac Kenna John F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Limusa, México, 1989. p. 149.
- (5) Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc.Graw Hill, México, 1988. p. 172.
- (6) Armstrong, Michael. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1991. pp. 128 y 129.
- (7) Sikula, Andrew F. Op. Cit. p. 78.
- (8) Sikula, Andrew F. Op. Cit. p. 304.
- (9) Manual de Curso. EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO Y PLANEACION DE CARRERA "TECNICA CLEAVER". Sociedad de Psicología Aplicada A.C. México, 1989.
- (10) Casares A., David / Siliceo A., Alfonso. PLANEACION DE VIDA Y CARRERA. Editorial Limusa, México, 1989. p. 17.
- (11) Op. Cit., p. 39.
- (12) Op. Cit., pp. 17 y 18.
- (13) Op. Cit., pp. 47 y 48.
- (14) Op. Cit., p. 51.
- (15) Op. Cit., p. 53.
- (16) Mc.Beath, Gordon. ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. Logos Consorcio Editorial, S.A., México, 1981 pp. 19 y 20.

CAPITULO CINCO  
METODOLOGIA

## METODOLOGIA

**Objetivo :** Detectar a través de la Técnica Cleaver el Potencial de desarrollo de la gente que desempeña el puesto de Subgerente de Servicios Bancarios para la Planeación de Carrera.

**Muestra :** La muestra es no probabilística, ya que no se eligió al azar, sino intencionalmente y estuvo compuesta de ochenta y un personas que ocupan el puesto de Subgerente de Servicios Bancarios, independientemente de la edad, el sexo y el nivel escolar.

**Escenario :** Se realizó en la Sala de Juntas de las diferentes sucursales que conforman la empresa de servicios.

**Instrumentos :** Se aplicó el cuestionario de Autodescripción con la finalidad de detectar el potencial de los Subgerentes de Servicios Bancarios bajo tres situaciones : Cotidiana, Motivacional y Presionante.

El cuestionario de Autodescripción consta de veinticuatro tetradas de palabras descriptivas, el individuo pone una "x" debajo de la columna M, en seguida de la palabra con la que más se identifica y una "x", debajo de la columna L, en seguida de la palabra con la que menos se identifica.

También se aplicó el cuestionario Factor Humano, únicamente, a los supervisores de los siguientes puestos : Gerente de Sala Bancaria, Subdirector de Banca Integral, Gerente de Banca Integral, Gerente de Banca Personal, Gerente BIP, Ejecutivo Empresarial, Subgerente de Promoción y Relaciones, Ejecutivo BIP, Subgerente de Servicios Bancarios, Gerente de Promoción y Relaciones y Subgerente de Plataforma; con la finalidad de obtener el perfil de cada uno de los puestos y el comportamiento requerido de

los ocupantes a los mismos.

El cuestionario Factor humano consta de veinticuatro indicadores que son evaluados, tomando en cuenta su importancia para la ejecución del trabajo. Colocando el número apropiado a cada factor pudiendo ser éste 1 Muy Bajo, 2 Bajo, 3 Significativo, 4 Alto y 5 Muy Alto.

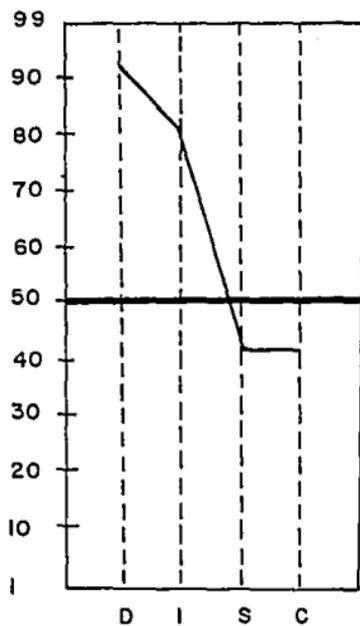
Procedimiento : Como primer paso se solicitó a la empresa de servicio se me asignará los días en que se llevaría a cabo la aplicación de los cuestionarios.

Como segundo paso se procedió a la aplicación del cuestionario Factor Humano a los once supervisores de los diferentes puestos.

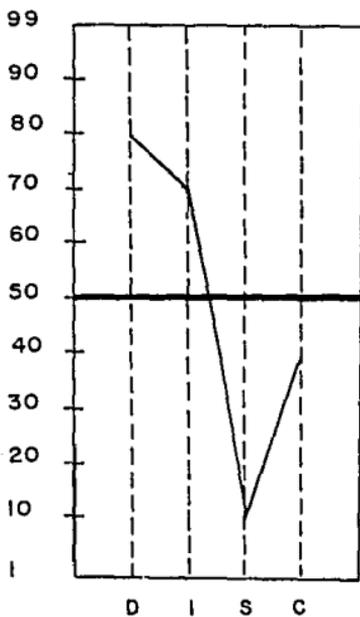
El tercer paso fue aplicar el cuestionario de Autodescripción a los subgerentes de Servicios Bancarios y asignarles un número de registro.

El cuarto paso fue calificar los cuestionarios de Factor Humano, una vez obtenidos los puntajes para cada dimensión (DISC), se graficaron para contar con el perfil esperado para los once, -- siendo los siguientes :

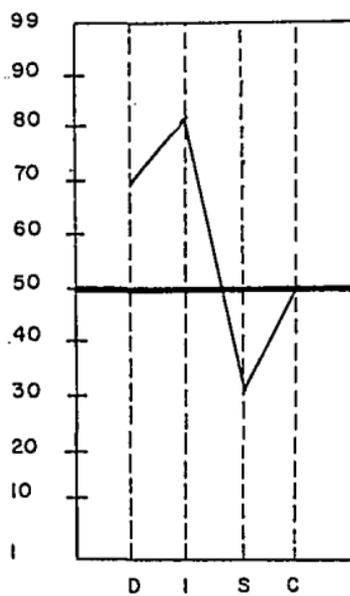
PUESTO : GERENTE DE SALA BANCARIA



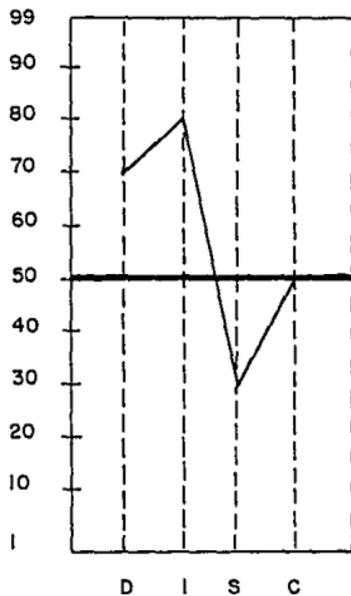
PUESTO: SUBDIRECTOR DE BANCA INTEGRAL



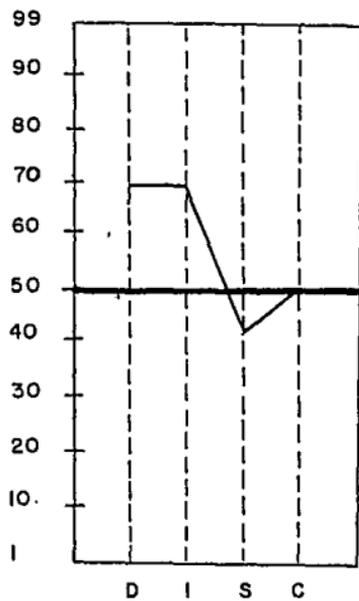
PUESTO: GERENTE DE BANCA INTEGRAL



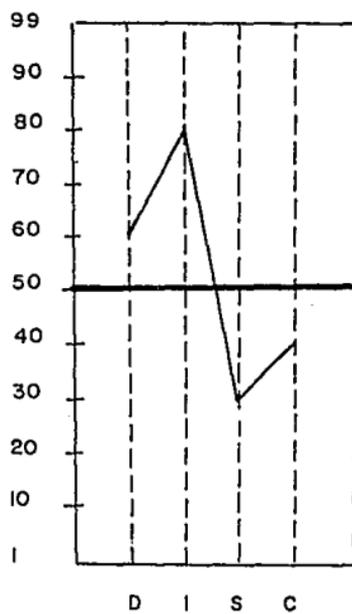
PUESTO: GERENTE DE BANCA PERSONAL



# PUESTO: GERENTE BIP



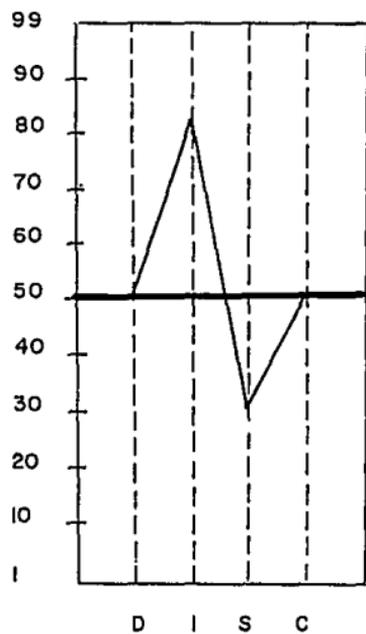
PUESTO: EJECUTIVO EMPRESARIAL



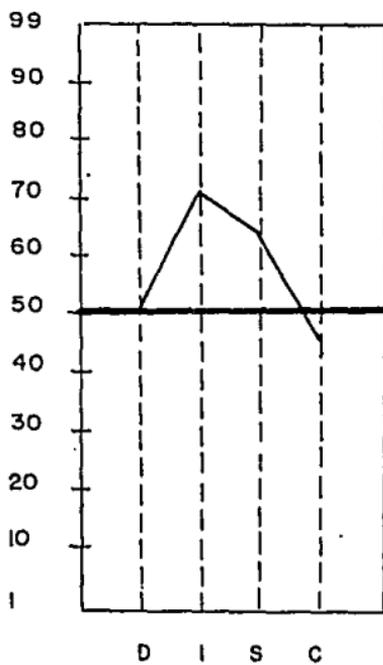
PUESTO: SUBGERENTE DE PROMOCION Y RELACIONES



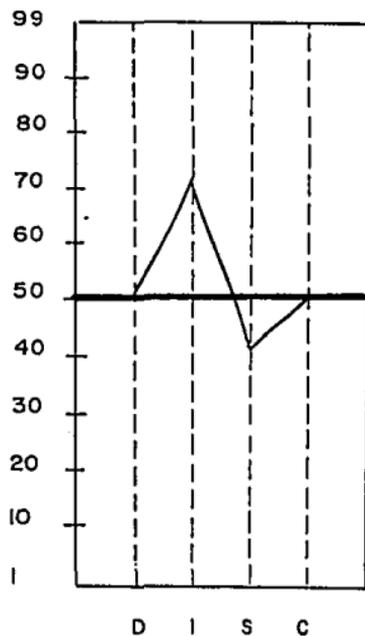
# PUESTO: EJECUTIVO BIP



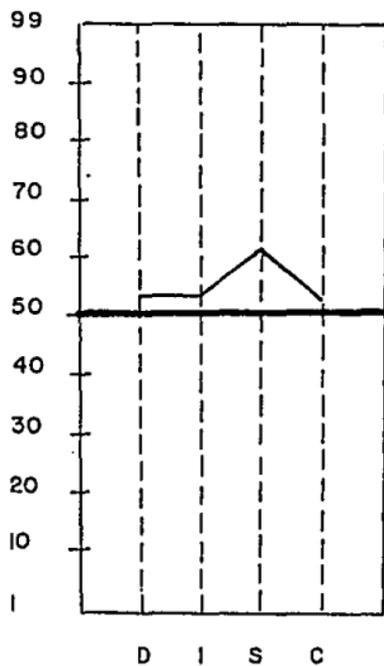
PUESTO: SUBGERENTE DE SERVICIOS BANCARIOS



# PUESTO: GERENTE DE PROMOCION Y RELACIONES



PUESTO: SUBGERENTE DE PLATAFORMA



El quinto paso fue calificar los cuestionarios de Autodescripción, una vez obtenidos los puntajes para cada dimensión (DISC) en las tres situaciones (Cotidiana, Motivante y Presionante), se graficaron para obtener los perfiles de cada Subgerente de Servicios Bancarios bajo las tres situaciones.

El sexto paso fue sacar frecuencias con el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para ver cuantos de los Subgerentes de Servicios Bancarios cubrían con el perfil del -- puesto, y cuántas de estas personas que desempeñaban actualmente dicho puesto tenían el potencial para cubrir puestos superiores en un futuro próximo, para lo cuál se compararon los puntajes que se obtuvieron, con los diez puestos restantes.

**CAPITULO SEIS**  
**RESULTADOS**

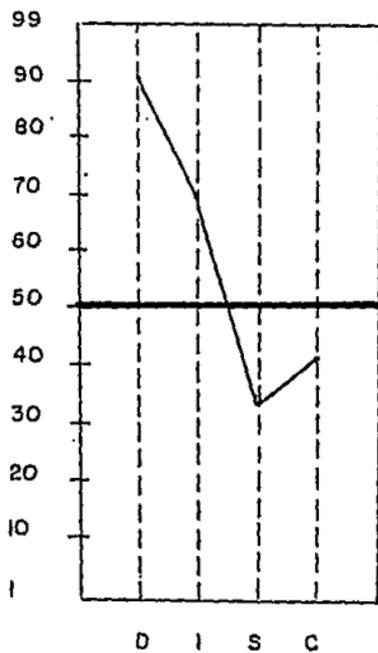
## RESULTADOS

Una vez calificados los 81 cuestionarios de Autodescripción se graficaron los puntajes de cada dimensión (DISC) para las tres situaciones : Cotidiana, Motivante y Presionante.

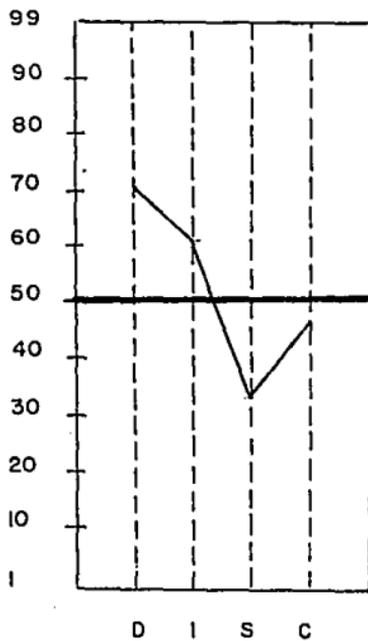
Se promediaron las calificaciones obtenidas en cada dimensión - (DISC) tomando en cuenta las tres situaciones, para de esta manera tener un solo puntaje para D, I, S y C por cada uno de los -- Subgerentes de Servicios Bancarios, los cuales se compararon con los diez perfiles de puestos restantes para ver cuantas de estas personas tenían el potencial para ocupar puestos superiores en la empresa, por medio de la Planeación de Carrera.

Se encontró que de las 81 personas que desempeñaban las funciones de Subgerentes de Servicios Bancarios, únicamente 8 tenían el potencial para ocupar puestos superiores, a través de una planeación de carrera a corto plazo. A continuación se muestran los perfiles :

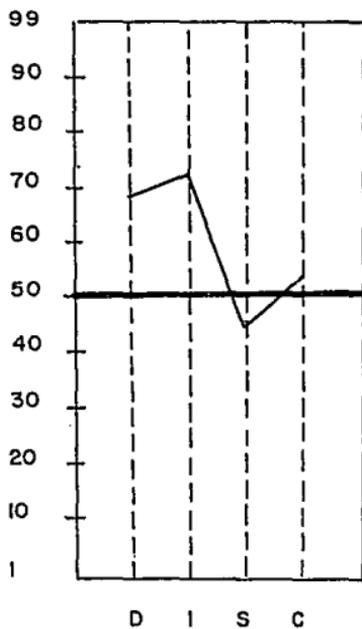
No. DE REGISTRO 152905

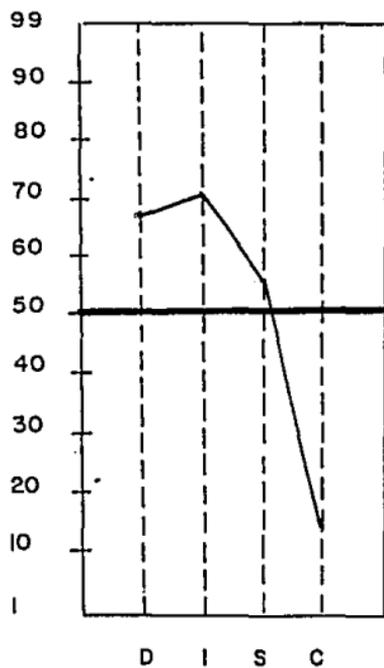


No. DE REGISTRO: 263520

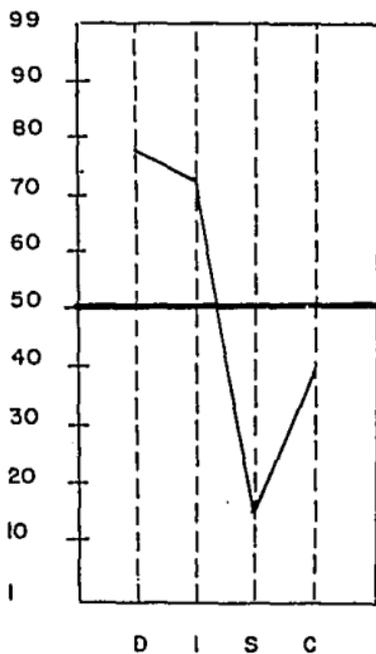


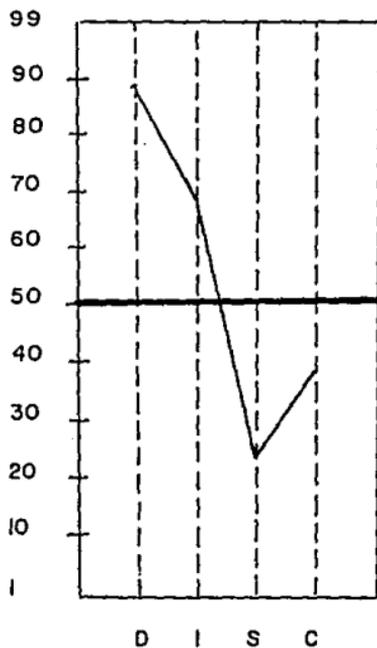
No. DE REGISTRO: 561480



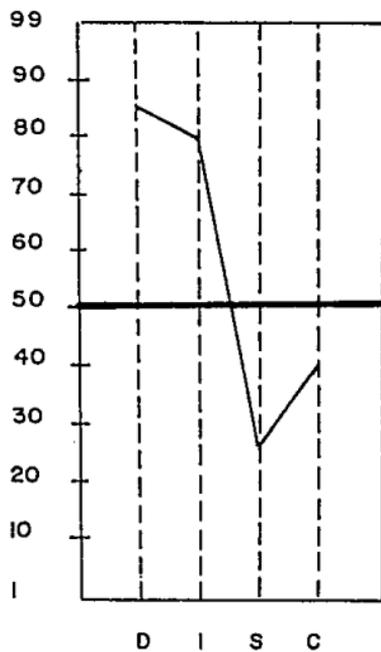


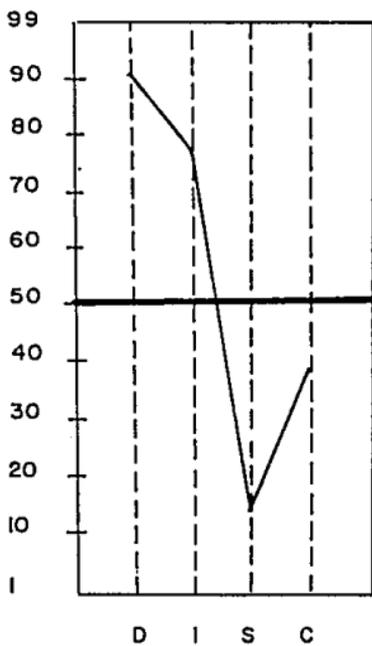
No. DE REGISTRO: 272770





No. DE REGISTRO: 103890

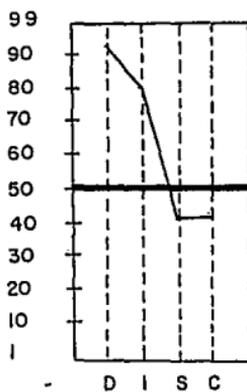




Al comparar los perfiles de los Subgerentes de Servicios Bancarios con los diez perfiles de puestos se encontró que seis podían desempeñar el puesto de Gerente de Sala Bancaria o Gerente BIP o Subgerente de Promociones y Relaciones o Gerente de Banca Integral o Subdirector de Banca Integral o Gerente de Banca Personal o Gerente de Sala Bancaria; y dos tenían el potencial para desempeñar dos puestos, no al mismo tiempo sino uno u otro. Los que tienen el número de registro 561480 y 103890. A continuación se comparan las gráficas y se describen los perfiles :

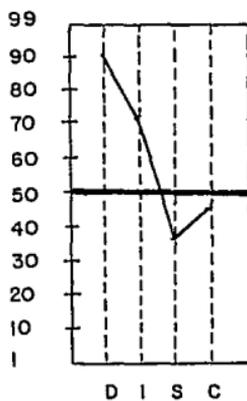
PUESTO: GERENTE DE SALA BANCARIA

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. DE REGISTRO: 152905



PUESTO GERENTE DE SALA BANCARIA

PERFIL ESPERADO

Empuje (92) Influencia (80) Constancia (41) Apego (41)

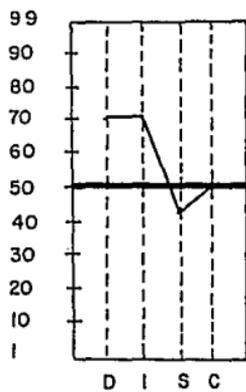
OBTENIDO NO. DE REGISTRO : 152905

Empuje (91.6) Influencia (69.6) Constancia (33.3) Apego (44)

El perfil obtenido por la persona evaluada es igual al esperado ya que cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar en forma casi inmediata el puesto, solo se requiere de cierta planeación para habilitarlo en el área correspondiente al factor apego e influencia a través, de evaluación por resultados, marcarle algunos tiempos de entrega e involucrarlo en más actividades de equipo.

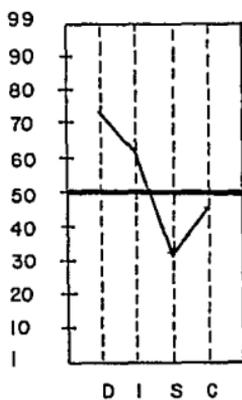
PUESTO: GERENTE BIP

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. DE REGISTRO: 263520



**PUESTO            GERENTE BIP**

**PERFIL ESPERADO**

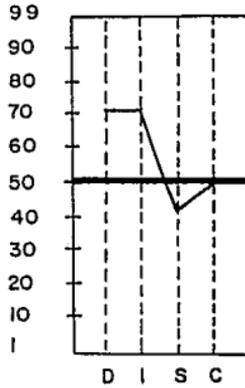
Empuje (70)    Influencia (70)    Constancia (41)    Apego (50)

**OBTENIDO NO. DE REGISTRO :263520**

Empuje (72.3)    Influencia (61.6)    Constancia (31.6)    Apego (47)

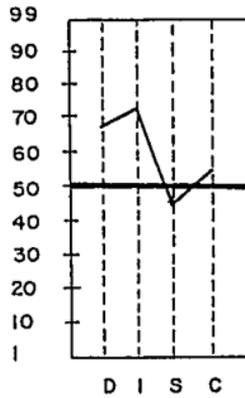
El perfil obtenido por el Subgerente de Servicios Bancarios es igual al esperado ya que tiene el potencial de desarrollo para ocupar en forma inmediata el puesto, sólo requiere de cierta planeación para habilitarlo en el área correspondiente al factor Influencia y Constancia, a través de asignarle más tareas en equipo, marcarle algunos tiempos de entrega.

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. DE REGISTRO 561480



PUESTO            GERENTE BIP

PERFIL ESPERADO

Empuje (70)      Influencia (70)    Constancia (41)    Apego (50)

OBTENIDO NO. DE REGISTRO 561480

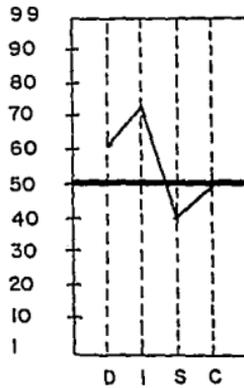
Empuje (68.6)    Influencia (71)    Constancia (46.6)    Apego (52)

Las características obtenidas por la persona evaluada son similares a las requeridas por el puesto, por lo que podría ocuparlo después - de una breve inducción al puesto.

PUESTO: SUBGERENTE DE PROMOCION Y

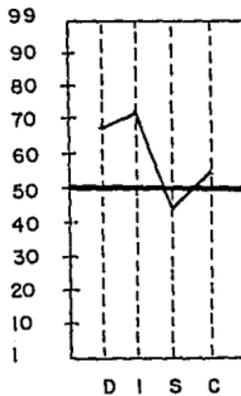
RELACIONES

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. DE REGISTRO: 561480



**PUESTO SUBGERENTE DE PROMOCION Y RELACIONES**

**PERFIL ESPERADO**

Empuje (60) Influencia (70) Constancia (40) Apego (50)

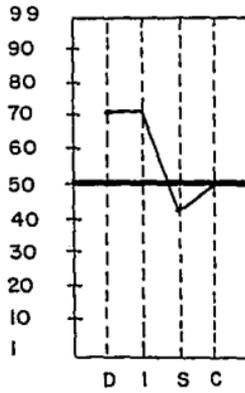
OBTENIDO NO. DE REGISTRO 561480

Empuje (68.6) Influencia (71) Constancia (46.6) Apego (52)

Las características obtenidas por la persona evaluada son similares a las requeridas por el puesto, por lo que podría ocuparlo después - de una breve inducción al mismo.

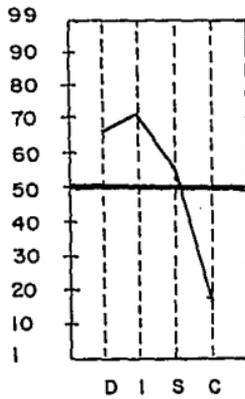
PUESTO: GERENTE BIP

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. DE REGISTRO 112339



PUESTO GERENTE BIP

PERFIL ESPERADO

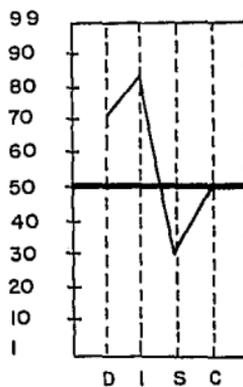
Empuje (70) Influencia (70) Constancia (41) Apego (50)  
OBTENIDO NO. DE REGISTRO 112339

Empuje (68) Influencia (70) Constancia (53) Apego (13)

La persona evaluada cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar el puesto, sólo requiere de cierta planeación para habilitarlo - en el area correspondiente al factor apego y constancia, a través de involucrarlo en más actividades y marcarle tiempos de entrega, procedimientos, límites y restricciones.

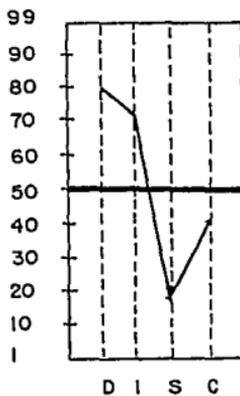
PUESTO : GERENTE DE BANCA INTEGRAL

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. DE REGISTRO 272770



**PUESTO GERENTE DE BANCA INTEGRAL**

**PERFIL ESPERADO**

Empuje (70) Influencia (81) Constancia (30) Apego (50)

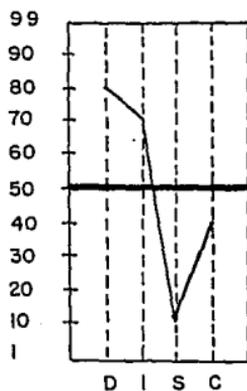
OBTENIDO NO. DE REGISTRO 272770

Empuje (78.3) Influencia (71.3) Constancia (14.3) Apego (39.6)

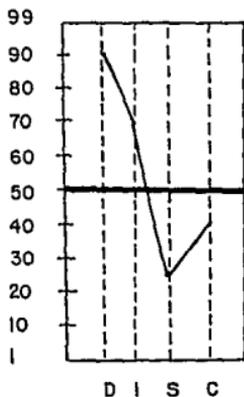
El Subgerente de Servicios Bancarios cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar el puesto, sólo requiere de planeación para habilitarlo en las áreas correspondientes al factor influencia, constancia y apego, a través de involucrarlo en más tareas en equipo, asignación de tareas específicas y marcarle tiempos de entrega, procedimientos, límites y restricciones.

FUËSTO SUBDIRECTOR DE BANCA INTEGRAL

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO  
No. DE REGISTRO 353597



PUESTO SUBDIRECTOR DE BANCA INTEGRAL

PERFIL ESPERADO

Empuje (80) Influencia (70) Constancia (10) Apego (40)

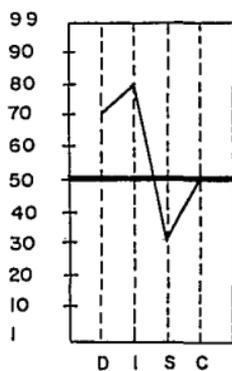
OBTENIDO NO. DE REGISTRO 353597

Empuje (89.3) Influencia (68) Constancia (24.6) Apego (39.3)

La persona evaluada cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar el puesto, solo requiere de cierta planeación para habilitarlo en el - área correspondiente al factor constancia, a través de involucrarlo en más actividades.

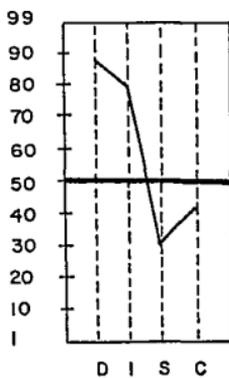
PUESTO: GERENTE DE BANCA PERSONAL

PERFIL ESPERADO . . .



OBTENIDO

No. DE REGISTRO  
103890



**PUESTO GERENTE DE BANCA PERSONAL**

**PERFIL ESPERADO**

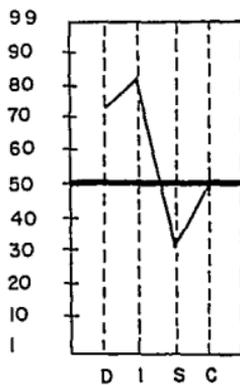
Empuje (70) Influencia (80) Constancia (30) Apego (50)

OBTENIDO NO DE REGISTRO 103890

Empuje (85.3) Influencia (80.6) Constancia (27.6) Apego (40)

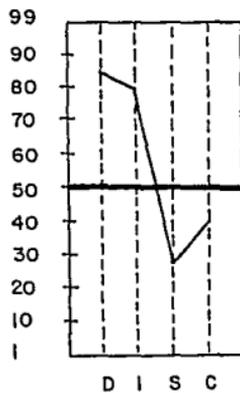
La persona evaluada cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar el puesto, sólo requiere de cierta planeación para habilitarlo en el -- área correspondiente al factor apego, a través de marcarle tiempos de - entrega, procedimientos, límites y restricciones.

## PERFIL ESPERADO



## OBTENIDO

No. DE REGISTRO 103890



PUESTO GERENTE DE BANCA INTEGRAL

PERFIL ESPERADO

Empuje (70) Influencia (81) Constancia (30) Apego(50)

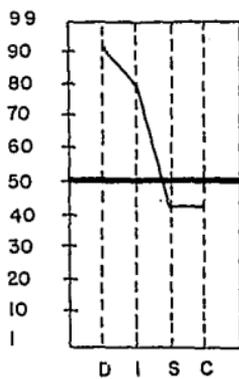
OBTENIDO NO. DE REGISTRO 103890

Empuje (85.3) Influencia (80.6) Constancia (27.6) Apego (40)

El perfil obtenido por la persona evaluada es igual al esperado, ya que cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar en forma casi inmediata el puesto, sólo requiere de cierta planeación para habilitarlo en el área correspondiente al factor apego, a través de marcarle tiempos - de entrega, procedimientos, límites y restricciones.

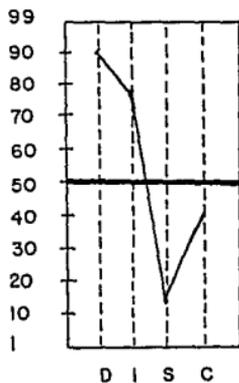
PUESTO: GERENTE DE SALA BANCARIA

PERFIL ESPERADO



OBTENIDO

No. REGISTRO: 138185



**PUESTO GERENTE DE SALA BANCARIA**

**PERFIL ESPERADO**

Empuje (92) Influencia (80) Constancia (41) Apego (41)

OBTENIDO NO. DE REGISTRO 138185

Empuje (90.6) Influencia (78) Constancia (14.3) Apego (38)

El perfil obtenido por la persona evaluada es casi igual al esperado - ya que cuenta con el potencial de desarrollo para ocupar el puesto, sólo requiere de cierta planeación para habilitarlo en el área correspondiente al factor constancia, a través, de asignarle menos proyectos - a la vez.

Se puede observar que al comparar los perfiles de los diferentes - puestos con los obtenidos por las ocho personas, se encontró que te - nían el potencial para desempeñar, a corto plazo dichos puestos. En general estas personas buscan retos, trabajan con base en resultados, con un buen ritmo de trabajo, tiene iniciativa, capacidad para tomar decisiones acertadas, para resolver problemas y reducir costos, pueden involucrarse en varios proyectos a la vez y tienen facilidad - para establecer relaciones interpersonales. Todos estos factores - son importantes para el adecuado desempeño de puestos superiores.

Cabe señalar que los 73 casos restantes no contaban con el potencial requerido para que a través de la Planeación de Carrera ocupa - ran puestos superiores al que actualmente desempeñan.

Así mismo, los puestos de Gerente de Promoción y Relaciones y Subge - rente de Plataforma no fueron tomados en cuenta porque se obtuvo - que las características requeridas para desempeñar dichos puestos, estaban por de bajo de las requeridas por el puesto de Subgerente de Servicios Bancarios.

CAPITULO SIETE  
CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Durante los últimos años, las empresas mexicanas evolucionan en un ambiente cada vez más inestable, debido a la intensa competencia de países extranjeros, así como a los cambios generales, tanto demográficos, tecnológicos y sociales a los que actualmente debe hacer frente para no poner en peligro a la Organización, aumentando rápidamente la calidad y la productividad.

Una de las opciones que tiene es utilizar y desarrollar el potencial de los recursos humanos con los que cuenta.

La realización de este trabajo permitió observar que la técnica Cleaver es una herramienta que nos permite detectar dicho potencial, para poder seleccionar a los empleados que pueden desempeñar puestos superiores por medio de la Planeación de Carrera. Cabe mencionar, que en esta investigación, con base en el análisis estadístico aplicado, se puede hablar de una Planeación de Carrera a corto plazo, por la similitud entre los perfiles esperados y obtenidos.

Se encontró que algunos de los empleados de la muestra, independientemente de su edad, sexo y grado escolar, cuentan con un potencial, tal vez adquirido por su experiencia laboral, que puede ser desarrollado por la Organización, sin dejar de lado los valores y necesidades del individuo, para proporcionar un crecimiento mutuo.

Con esto se le proporciona a los empleados un aprendizaje continuo en cuanto a habilidades, conocimientos, responsabilidades, y sobre todo un sentimiento genuino de ser tomado en cuenta y de ser un elemento importante para la empresa a la que presta sus servicios.

Por otro lado, para la Organización es importante la Planeación de

Carrera, porque para futuras vacantes no tiene que recurrir a fuentes o medios de reclutamiento, así como a todo un proceso de selección y posteriormente, proporcionar la inducción al nuevo empleado; actividades que le demandan tiempo y dinero y con la Planeación - de Carrera se puede preparar a la persona para cubrir posteriores vacantes, sobretodo aquellas que por el perfil del puesto, resultan difíciles de cubrir, por no encontrar al candidato idóneo y con las características requeridas.

También es importante mencionar, que aunque existen otras técnicas para detectar el potencial de los recursos humanos, en una empresa, como pueden ser la Prueba WAIS, LUSCHER, "LIFO" Evaluación del Estilo de Supervisión, "MAP" Sistema de Evaluación de Efectividad Gerencial, CENTROS DE EVALUACION Y RORSCHACH; en comparación con dichas herramientas la Técnica Cleaver: requiere menor tiempo de aplicación e interpretación, lo que no sucede con el RORSCHACH y el WAIS; minimiza los gastos de aplicación al requerir de una persona para la aplicación, a diferencia de los CENTROS DE EVALUACION; no se requiere de un equipo de cómputo con ciertas características, que elevaría el precio, como el que necesita el MAP y por último, Cleaver además, de detectar el potencial de desarrollo, se utiliza, como las otras pruebas, para capacitar, desarrollar, motivar y supervisar al personal, para realizar análisis de puestos, promociones, para formación de equipos, para planeación de carrera y para aspectos de organización.

Por otra parte, se pretende hacer conciencia en mis colegas y en todos los profesionistas del área de Recursos Humanos, de la necesidad de llevar a cabo investigación de diversas técnicas que sean de gran valía para el cumplimiento óptimo de los objetivos de la Empresa y para que los trabajadores logren sus expectativas y los lleve a una calidad de vida.

Así mismo, considero que este trabajo ofrece la posibilidad de -- continuar con la investigación, tomando en cuenta aquellos perfiles que actualmente no tenían el potencial para desempeñar puestos superiores y también, aquellos que si la tenían y con la Planeación de Carrera a largo plazo podrían desempeñar otros puestos superiores que no se tomaron en cuenta en esta investigación.

De igual manera, se podría realizar un estudio comparativo, trabajando con diferentes muestras, en las que se tome en cuenta, la escolaridad, el sexo y la edad para ver de que manera influyen, estas variables, en el potencial de desarrollo para la Planeación de -- Carrera.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Abdala, Basilia. PLANEACION DEL DESARROLLO QUE HA DE FORMAR EL GRUPO ADMINISTRATIVO EN LA ORGANIZACION. (Tesis) U.I.A. 1984.
- 2.- Alducin A., Enrique. LOS VALORES DE LOS MEXICANOS. Fomento - Cultural Banamex, A.C. México, 1986.
- 3.- Alpander G., Guvene. PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS. Ed. Norma, México, 1985.
- 4.- Arias G., Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed - Trillas, México, 1989.
- 5.- Armstrong, Michael. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1991.
- 6.- Balles C., Robert. TEORIA DE LA MOTIVACION. Ed. Trillas, México, 1976.
- 7.- Bernard M., Bass. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. Ed. Continental. México, 1972.
- 8.- Casares A., David / Siliceo A., Alfonso. PLANEACION DE VIDA Y CARRERA. Ed. Limusa, México, 1992.
- 9.- Clay S., Henry / Wakelay H., John. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. Ed. Mc.Graw Hill. México, 1988.
- 10.- CURSO DE PRACTICAS DEL TERCER NIVEL. Facultad de Psicología. UNAM. 1982.
- 11.- Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Mc.Graw Hill. México, 1988.
- 12.- Chruden J., Herbert / W. Sherman, Arthur Jr. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Ed. Continental, México, 1990.

- 13.- Dale, Ernest. ORGANIZACION. Editora Técnica S.A. México, 1986.
- 14.- Díaz P., Helen. DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL. (Tesis) -- U.I.A. 1985.
- 15.- Downie, N. / Heath, W. METODOS ESTADISTICOS APLICADOS. Ed. Harla. México, 1986.
- 16.- Fernández G., Ma. Elena. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS EN UN GRUPO DE EMPRESAS METALMECANICO. (Tesis) U.I.A. 1983.
- 17.- Frondizi, Risieri. ¿QUE SON LOS VALORES? INTRODUCCION A LA AXIOLOGIA. Breviarios del Fondo de Cultura Económica. Tercera Edición. México, 1972.
- 18.- García P., Josefina. PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. (Tesis) U.I.A. 1986.
- 19.- Garza M., Ario. MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION. Colegio de México. México, 1979.
- 20.- Grados E., Jaime A. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION. Ed. Manual Moderno. México, 1988.
- 21.- Grados E., Jaime A. MANUAL DE CURSO. COMO OBTENER MAS PROVECHO DE UNA ENTREVISTA. Sociedad de Psicología Aplicada. -- México, 1989.
- 22.- Grados E., Jaime A. TEMAS Y TECNICAS DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO. Tomo 1 Facultad de Psicología, UNAM. México, 1985.
- 23.- Hall H., Richard. ORGANIZACIONES. Ed. Prentice-Hall, 1983.
- 24.- Herbert G., Heneman / Donald P., Schwab. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL. Compañía Editorial, S.A. de C.V. México, 1987.
- 25.- Howell C., William. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

- SUS ELEMENTOS ESCENCIALES. Ed. Manual Moderno. México, 1979.
- 26.- Jeff O., Harris Jr. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Limusa, México, 1990.
- 27.- John R., Schermerhorn Jr. / James G., Hunt. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. Nueva Editorial Interamericana. México, 1987.
- 28.- Kast, Fermont E. ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE DE SISTEMAS. Ed. Mc. Graw Hill. México, 1979.
- 29.- Korman K., Abraham. PSICOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y DE LAS ORGANIZACIONES. Ed. Morova, Madrid-España, 1981.
- 30.- MANUAL DE CURSO EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO Y PLANEACION DE CARRERA "TECNICA CLEAVER". Sociedad de Psicología Aplicada. A.C. México, 1989.
- 31.- Mc Beath, Gordon. ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. Logos Consorcio, México, 1981.
- 32.- Mc. Gregor, Douglas. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. Ed. -- Diana, México, 1990.
- 33.- Miner, John B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Ed. C.E.C.S.A. México, 1985.
- 34.- Ordoñez Guerrero / Saiz Portilla. ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN UN CORPORATIVO DE EMPRESAS ALIMENTICIAS. (Tesis) U.I.A. 1991.
- 35.- PLANEACION ESTRATEGICA. LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. Ed. C.E.C.S.A. México, 1987.
- 36.- Rabay Ganem / Saenz de Viteri, Siso. LA PLANEACION DE CARRERA COMO UN MEDIO PARA LOGRAR TANTO LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA COMO DE LOS INDIVIDUOS. (Tesis) U.I.A. 1982.

- 37.- Ramírez, Santiago. EL MEXICANO, PSICOLOGIA DE SUS MOTIVACIONES. Ed. Mc.Graw Hill. México, 1990.
- 38.- Reddin William, J. EFFECTIVIDAD GERENCIAL. Ed. Diana. México, 1974.
- 39.- Rodríguez E., Mauro. PLANEACION DE VIDA Y TRABAJO. Ed. Manual Moderno, México, 1989.
- 40.- Rodríguez P., Domingo. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. (Tesis) UNAM; 1983.
- 41.- Rohrercher, Hubert. CARACTEROLOGIA. Ed. Científica-Médica, Barcelona-España, 1968.
- 42.- Romero B., Samuel. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA MODERNA. Ed. C.E.C.S.A. México, 1981.
- 43.- Romero B., Samuel. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION. Ed. C.E.C.S.A., México, 1986.
- 44.- Sánchez V., Adolfo. ETICA. Ed. Grijalbo. México, 1969.
- 45.- Sexton P., William. TEORIAS DE LA ORGANIZACION. Ed. Limusa 1989.
- 46.- Sikula F., Andrew / F. McKenna, John. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Limusa, 1989.
- 47.- Sikula F., Andrew. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Ed. Limusa. México, 1979.
- 48.- Siliceo A., Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Ed. Limusa. México, 1982.
- 49.- Tayler, Leona. PSICOLOGIA DE LAS DIFERENCIAS HUMANAS. Ediciones Morova, 1975.

- 50.- Terry R.,George.PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.Compañía E-  
ditorial Continental,S.A.México,1980.
- 51.- Torres C.,Hita.PLANEACION DE LA CARRERA COMO MEDIO PARA  
PROPICIAR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EM  
PRESA.(Tesis) U.I.A. 1982.
- 52.- Vega R.,Javier.EL PERFIL DEL GERENTE A TRAVES DE LA TEC-  
NICA CLEAVER. (Tesis) UNAM,1993.
- 53.- Wendell L.,French.ADMINISTRACION DE PERSONAL.DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS.Ed. Limusa.México,1991.
- 54.- Werther B., William y Keith,Davis Jr.DIRECCION DE PERSO-  
NAL Y RECURSOS HUMANOS. Ed. McGraw Hill.México,1990.