



302925  
1994  
20/9

UNIVERSIDAD FEMENINA DE MEXICO  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

" IMPORTANCIA DE LA SELECCION  
EN LOS NIVELES GERENCIALES"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

DORA GARCIA LOPEZ

ASESOR DE TESIS : LIC. LUCRECIA MOLINET SOSA

FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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

A mis padres

Armando (QEPD) y  
Antonieta

De quienes he heredado lo más valioso que un ser humano pueda poseer: el amor a la vida y a mis semejantes, mi educación en todos los aspectos, que siempre ha sido con valores firmes, palabras amorosas y buenos consejos, por ser padres, amigos, consejeros, y tantas profesiones más que por educarnos son y fueron capaces de desempeñar de la mejor manera para nosotras.

A quienes quiero y respeto no por lo que hacen por mi, sino por lo que soy gracias a ellos.

A mis hermanas

Que con su alegría y contagioso entusiasmo me han impulsado a la superación continua.

**A ti Edgar**

**Por ser mi gran amigo y compañero, por todo tu apoyo, consejos, ayuda y amor; por estar a mi lado en todo momento.**

**A ti, que has compartido todos mis momentos de alegría y otros tantos de enojo y desesperación.**

**A ti, que con tu ejemplo y tenacidad me enseñas a superarme día con día, sin dejarme vencer por pequeños obstáculos.**

**Por todo lo que tú significas en mi vida, lo que hace que cada día te respete, te admire y te siga amando como el primer día.**

**A la Lic. Lucrecia Molinet Sosa**

**Quien aceptó ser mi asesor en esta empresa, y con paciencia y dedicación me supo transmitir sus conocimientos para la buena presentación de mi tesis profesional.**

**A la Lic. Norma P. Malpica F.**

**Quien me brindó el apoyo y confianza durante toda mi formación profesional, y dándome el último impulso a la culminación de mis estudios.**

**A la Lic. Carmelita González**

**Por su gran ayuda incondicional en esos momentos complicados y la gran confianza que en mi depositó.**

**A la Lic. Leticia Martínez**

**Por su apoyo, ayuda y dirección para la realización de la presente investigación, brindándome su confianza y cimentando una bonita amistad.**

**A mis compañeras y amigas**

**Con quienes he compartido momentos muy agradables y situaciones complicadas, tanto dentro como fuera de la escuela.**

**Así como a Ivonne y Mónica**

**Por su impulso, apoyo, ejemplo y amistad.**

## INDICE

|   | PAG.      |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCION</b>                           | <b>1</b>  |
| <b>JUSTIFICACION</b>                          | <b>2</b>  |
| <b>OBJETIVO</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>MARCO TEORICO</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>CAPITULO I <u>GERENCIA</u></b>             | <b>7</b>  |
| <b>1.1. Que es un Gerente</b>                 | <b>8</b>  |
| 1.1.1. Tipos de Gerentes                      | 12        |
| <b>1.2. Destrezas y funciones Gerenciales</b> | <b>14</b> |
| <b>1.3. Actividades Gerenciales</b>           | <b>19</b> |
| <b>1.4. Teorías Gerenciales</b>               | <b>21</b> |
| 1.4.1. Teorías Clásicas                       | 21        |
| 1.4.1.1. Henry Fayol                          | 21        |
| 1.4.1.2. Elton Mayo                           | 24        |
| 1.4.1.3. Douglas McGregor                     | 25        |
| 1.4.1.4. Abraham Maslow                       | 27        |
| 1.4.2. Teorías Contemporaneas                 | 30        |
| 1.4.2.1. Hugo Münsterberg                     | 31        |
| 1.4.2.2. Chrys Argyris                        | 31        |
| 1.4.2.3. Frederick Herzberg                   | 31        |
| 1.4.2.4. David McClelland                     | 35        |
| <b>1.5. Concepto Humano de Gerencia</b>       | <b>38</b> |
| 1.5.1. Aspectos Psicológicos                  |           |
| del trabajador                                | 38        |
| 1.5.2. Integración del Yo                     | 39        |

|  | PAG. |
|--|------|
| <b>CAPITULO II <u>RECLUTAMIENTO</u></b>                                | 45   |
| 2.1. Que es reclutar   | 46   |
| 2.2. El Reclutador   | 47   |
| 2.3. Fuentes de Reclutamiento  | 52   |
| 2.4. Reclutamiento a Gerentes  | 64   |
| <b>CAPITULO III <u>SELECCION</u></b>                                   | 66   |
| 3.1. Pasos de la Selección   | 70   |
| 3.2. Entrevista  | 73   |
| 3.3. Pruebas Psicológicas  | 78   |
| 3.4. Selección a Gerentes  | 84   |
| <b>CAPITULO IV <u>MARCO METODOLOGICO</u></b>                           | 88   |
| 4.1. Planteamiento del problema  | 89   |
| 4.2. Formulación de Hipótesis  | 90   |
| 4.3. Variables   | 91   |
| 4.3.1. Variable Dependiente  | 91   |
| 4.3.2. Variable Independiente  | 91   |
| 4.4. Población   | 92   |
| 4.5. Muestra   | 93   |
| 4.6. Instrumento   | 94   |
| 4.6.1. Antecedentes y situación actual<br>del Cleaver en E.U. y México | 94   |
| 4.6.2. Cleaver: Estudio de la<br>conducta                              | 95   |

|  | PAG.       |
|--|------------|
| 4.6.3. Autodescripción                             | 96         |
| 4.6.3.1. Antecedentes                              | 96         |
| 4.6.3.2. Estructura                                | 99         |
| 4.6.3.3. Usos                                      | 100        |
| 4.6.4. Factor Humano                               | 100        |
| 4.6.4.1. Estructura                                | 101        |
| 4.6.4.2. Usos                                      | 101        |
| 4.7. Procedimiento del Cleaver                     | 102        |
| 4.7.1. Como se aplica                              | 102        |
| 4.7.2. Como se califica                            | 103        |
| 4.7.3. Confiabilidad y validez<br>del Cleaver      | 105        |
| 4.8. Procedimiento                                 | 107        |
| 4.9. Análisis estadístico                          | 108        |
| <br>   |            |
| <b>CAPITULO V <u>RESULTADOS Y CONCLUSIONES</u></b> | <b>112</b> |
| Sugerencias y limitaciones                         | 115        |
| <br>   |            |
| <b>ANEXOS</b>                                      | <b>116</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>                  | <b>131</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                | <b>133</b> |

## INTRODUCCION

El hombre forma parte de una sociedad, y como tal, tiene quien lo dirija. Existen diversos tipos de sociedades, consideradas como organizaciones, las cuales tienen un líder, o gerente. Este último tiene como objetivo llevar a la organización hacia el logro de sus metas y continuar con el éxito de la empresa.

Dentro de las organizaciones formales o sociales, existen diversas ramas, las hay automotrices, escolares, de producción, y otras. En este trabajo se pretende considerar a las empresas que brindan servicio a la comunidad dentro de la rama de tiendas y restaurantes en una importante cadena a nivel nacional.

Como ya se había mencionado la tarea del gerente es la de guiar a la empresa, y para ello debe contar con ciertas características respecto a su comportamiento dentro de su área de trabajo, para evitar el mal uso de los recursos mecánicos y más aún de los recursos humanos con los que cuenta esa área.

Los profesionales encargados de la selección de niveles gerenciales requieren de una base de información para aumentar puntos en sus entrevistas y así considerar a los candidatos adecuados a ocupar puestos gerenciales a partir de: su capacidad de influencia, de toma de decisiones y para trabajar en un ambiente antagónico o de resistencia.

Por esta razón es importante prestar atención a este punto, que es en cierto modo una debilidad del sistema, debido a que existe demasiada competencia en el medio comercial, y que las empresas en general, requieren de una optimización de sus medios de selección en busca de una más alta calidad de servicio; no deben olvidarse que entre otras ventajas, cuando la gente que labora para la empresa trabaja mejor, hay mayor rendimiento, competencia, y un mayor nivel de productividad.

## JUSTIFICACION

Como ya se mencionó, las empresas, en busca de una alta calidad y rendimiento, deben de estar al pendiente de todos los puntos débiles que interfieren con sus objetivos organizacionales. Uno de estos puntos es precisamente la selección de personal a nivel gerencial.

Hasta el momento no existe un parámetro efectivo de análisis para selección de gerentes o que por lo menos otorgue un marco de referencia de personalidad apegado a las expectativas de la empresa misma y de las actitudes requeridas de los candidatos para poder tomar el cargo de manera eficaz.

Es por esto que los análisis ya existentes deben de manejarse de cierta manera para obtener de ellos las respuestas buscadas, además de tomarlos como base para evitar el nombramiento de personal a nivel de gerencia poco apto, ya sea porque se le dio el cargo sin el debido análisis, o porque se le ascendió.

Se va a probar que la mayor parte de las veces estos movimientos de personal resultan inadecuados por los vicios que han cargado estos empleados a lo largo de su trayectoria laboral con el fin de que se mejore el servicio y la empresa se encuentre en condiciones óptimas de competencia, lo que responde al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que disponen siendo en última instancia los recursos humanos el elemento mas valioso con que cuenta una organización. ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Asi se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La selección de personal no es una novedad, constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones, y se puede definir como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado.

## **OBJETIVO**

### **Objetivo General:**

**Comprobar la necesidad de la aplicación de métodos de selección de personal en los puestos a nivel gerencial enfocados al comportamiento de los sujetos, para que se puedan señalar las diferencias que se dan entre el comportamiento real y esperado de los gerentes dentro de una cadena comercial y conocer el comportamiento que prevalece en el desempeño del gerente; identificar y evaluar el empuje, influencia, constancia y cumplimiento, y con ello determinar el comportamiento de los sujetos y la mejor forma de aprovecharlos, para mejorar el comportamiento gerencial.**

## MARCO TEORICO

Se define al gerente como aquel individuo que planifica, organiza y controla una organización, la cual alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad, dependiendo de lo bien que realicen su trabajo estos organizadores.

La eficacia con que un gerente trabaje, o el desempeño gerencial, se basa en dos conceptos propuestos por Drucker, 1967 quien ha señalado que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Dice que eficiencia significa "hacer correctamente las cosas", y que eficacia significa "hacer las cosas correctas"(3)

El gerente eficiente es aquel que logra los resultados que corresponden a la mano de obra, materiales y tiempo, utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

En cambio, la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente que se comporta de manera eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas.

Las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es más decisiva, siendo ésta la clave del éxito de una organización.

Respecto a la necesidad de que el gerente aproveche al máximo las oportunidades, Drucker (1967) dice lo siguiente:

"Implica ello que es la eficacia, y no la eficiencia, la que es indispensable para la empresa. La cuestión pertinente no es cómo hacer las cosas correctas, sino cómo identificar las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos " (3)

Se ha venido hablando de un gerente para designar a aquel que es responsable por subordinados y por otros recursos de la organización. Stoner (1980), menciona que "los gerentes pueden ser clasificados en dos formas: por su nivel en la organización (gerentes de primera línea, de nivel medio y de alto nivel), y por la clase de actividades organizacionales de que se encargan (gerente funcionales y generales). En todos los niveles de una organización, los gerentes necesitan planear, organizar, dirigir y controlar." (12)

Robert L. Katz (1974), distingue tres tipos básicos de destrezas gerenciales, que a su juicio necesitan todos los gerentes, que son "las destrezas técnicas, la destreza humana, la destreza conceptual" (7).

Katz (1974), afirma que, "pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un gerente en particular depende del nivel que ocupe en la organización" (7).

Henry Mintzberg (1975), señala que "existe considerable semejanza en el comportamiento de los gerentes en todos los niveles; todos poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un status, que hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y superiores, quienes a su vez les suministran la información que necesitan para la toma de decisiones".(10)

Sin embargo, estas corrientes no son necesariamente nuevas, por lo que resulta pertinente remontarse también a aquellas teorías que dieron origen a las actuales y que conforman lo que se considera como la "evolución de la administración".

Dentro de éstas, se pueden mencionar a la de Maslow(1954), quien postula que "la sociedad actual está desarrollando gente enferma al no permitirles ser creativa". (8) El afirma que una persona enferma es aquella que no tiene satisfecha alguna necesidad básica, de la misma manera que un hombre enferma por la carencia de vitaminas y minerales.

Las cinco necesidades básicas a las que se refiere Maslow son:



Douglas McGregor(1969), uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (Teoría X) y la moderna (Teoría Y).

"La Teoría "X" señala que el hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos, primordialmente motivado por incentivos económicos" (9)

La Teoría "Y" señala que "El hombre no es pasivo, no contaría las necesidades de la organización; y las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades " (9)

## **CAPITULO I**

**GERENCIA**

## 1.1. QUE ES UN GERENTE

La definición funcional describe a los gerentes como planificadores, líderes y controladores de la organización. Todo gerente asume una gama mucho más amplia de papeles o funciones para conducir la organización a sus objetivos establecidos.

Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas. El término personas comprende no sólo a los subordinados y supervisores, sino también a otros gerentes en la organización. Incluye, a individuos que no pertenecen a la organización, como clientes, proveedores, etc. Esas personas y otras proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicio de la organización. Así pues, dentro o fuera de su organización, los gerentes trabajan en cualquier nivel con todo aquel que les ayude a obtener las metas de la organización o de la unidad. Trabajan juntos para establecer las metas a largo plazo y planear cómo cumplir con ellas, para suministrarse recíprocamente la información exacta que necesitan para ejecutar las tareas. Por consiguiente, los gerentes actúan como canales de comunicación en el interior de la organización.

Los gerentes son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados. A ellos les compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente. Se les evalúa atendiendo a la eficacia con que coordinan la relación de dichas tareas. También son responsables por las acciones de sus subordinados. El éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los gerentes.

Todos los miembros de una organización, incluidos los que no pertenecen a la categoría de gerentes, son responsables por sus tareas particulares. La diferencia radica en que los gerentes son responsables no solo por su propio trabajo, sino también por el de los demás.

Los gerentes tienen subordinados y otros recursos de los cuales se valen para realizar un trabajo, por lo cual pueden lograr más que los otros gerentes pues éstos no cuentan más que con su esfuerzo personal. Ello significa por supuesto que se espera que los gerentes consigan más que los otros integrantes de la organización; es decir, tienen la obligación de dar un mayor rendimiento. Sin duda todo esto entraña un riesgo, ya que la necesidad de realizar más trabajo se acompaña de la necesidad de recurrir a otros para que se lleve a cabo.

En efecto, a menudo los gerentes sienten ansiedad ante la responsabilidad de realizar cosas que escapan a su control inmediato; su ansiedad será mucho más intensa si tienen un interés financiero y personal en la empresa; por ejemplo, si poseen cantidades importantes de acciones en ella.

Los gerentes equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades. En todo momento un gerente se halla frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, lo cual requiere su tiempo y recursos. Dado que tales recursos siempre son limitados, el gerente debe encontrar el equilibrio entre las diversas metas y necesidades. Así, algunos acomodan las tareas diarias por orden de prioridad: las cosas más importantes se hacen de inmediato y las menos importantes se posponen un poco. De ese modo aprovechan mejor su tiempo.

Los gerentes han de decidir asimismo quien llevará a cabo una tarea particular y deben asignar el trabajo al subordinado idóneo. Aunque en teoría a cada persona conviene encomendarle las tareas que más le gusten, ello no siempre es posible. Algunas veces la capacidad individual es el factor decisivo, y el trabajo se asigna al más apto para ejecutarlo; pero otras veces se asigna una persona menos capaz para realizar una tarea con fines de que adquiera experiencia en ella.

Y otras veces, la escasez de recursos humanos o de otro tipo dicta otras razones en la asignación del trabajo. Con frecuencia los gerentes se hallan atrapados entre necesidades opuestas de carácter humano y organizacional; entonces deben fijar prioridades.

El gerente debe pensar en forma analítica y conceptual. Para ser un pensador analítico, necesita saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego llegar a una solución factible. Pero más importante aún: ha de ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras. Pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo; pero eso es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual.

Los gerentes son mediadores. Las organizaciones están constituidas por seres humanos, y éstos a veces están en desacuerdo o riñen. Las disputas dentro de una unidad u organización pueden disminuir la moral y la productividad, pudiendo volverse tan desagradables o negativas que los empleados competentes algunas veces optan por abandonar la organización. Tales hechos obstaculizan la obtención de las metas de la unidad u organización; en consecuencia, a veces los gerentes asumen un papel de mediadores y resuelven las disputas antes que escapen a su control.

Para arreglar los pleitos se requieren habilidad y tacto; si los gerentes no los manejan con cuidado, tal vez descubran con desaliento que no han hecho más que empeorar las cosas.

Los gerentes son políticos. Esto significa que han de crear relaciones y servirse de la persuasión y el compromiso para lograr las metas de la empresa, del mismo modo que los políticos hacen todo eso para que sus programas sean aprobados.

Los gerentes deben adquirir además otras cualidades políticas. Todos los que son eficientes juegan a la política al crear redes de obligaciones mutuas con otros colegas. A veces se ven obligados a formar alianzas o coaliciones, o bien a unirse a ellas. Los gerentes recurren a esas relaciones con el propósito de obtener apoyo para sus propuestas o decisiones y conseguir la cooperación en la realización de diversas actividades.

Los gerentes son diplomáticos. Cumplen a veces la función de representantes oficiales de sus unidades de trabajo en las reuniones de la organización. Pueden representarla en su totalidad o bien representar a una unidad particular en el trato con clientes, proveedores, contratistas, y personal de otras empresas.

Los gerentes son símbolos. Personifican ante los miembros de la organización y ante observadores los éxitos o fracasos de ella. También en este caso se les considera responsables de cosas sobre las cuales tienen poco o nulo control, pudiendo ser útil para la organización asignarles tal responsabilidad.

Los gerentes toman decisiones difíciles. Toda organización afronta dificultades de cuando en cuando, prácticamente son ilimitados el número y tipos de problemas que pueden presentarse: dificultades de orden financiero, problemas con los empleados o diferencias de opinión en lo tocante a la política organizacional, por nombrar unos cuantos. Los gerentes son las personas que tienen la obligación de hallar la solución a problemas difíciles y no dar marcha atrás en su decisión aún cuando ello los haga impopulares.

Las descripciones arriba mencionadas sobre los papeles o funciones gerenciales muestran que los gerentes han de cambiar de rol frecuentemente y mantenerse alertas ante el papel que se necesite en un momento dado. La capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiar de papel fácilmente es una característica del gerente eficaz.

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los gerentes. Si no lo llevan a cabo debidamente, la organización no podrá lograr sus metas.

La eficacia con que un gerente cumpla con sus obligaciones o el desempeño gerencial, se basa en dos conceptos propuestos por Drucker, 1967 quien ha señalado que "el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. dice que eficiencia significa hacer correctamente las cosas, y que eficacia significa hacer las cosas correctas" (3)

El gerente eficiente es aquel que logra los resultados que corresponden a la mano de obra, materiales y tiempo, utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

En cambio, la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. el gerente eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Un gerente que seleccione un objetivo inapropiado será ineficaz. Ese gerente será ineficaz aún cuando produzca con la máxima eficiencia. La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia, por grande que sea ésta.

Las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es más decisiva. Para Drucker, la eficacia es la clave del éxito de una organización. Respecto a la necesidad de que el gerente aproveche al máximo las oportunidades, Drucker (1967) dice lo siguiente:

"Implica ello que es la eficacia y no la eficiencia, la que es indispensable para la empresa. La cuestión pertinente no es cómo hacer las cosas correctas, sino cómo identificar las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos" (3)

### 1.1.1 TIPOS DE GERENTES

Se ha venido usando el término gerente para designar a aquel que es responsable por subordinados y por otros recursos de la organización. Hay muchos tipos de gerentes, cada uno con diversas tareas y responsabilidades. Los gerentes pueden ser clasificados en dos formas: por su nivel en la organización (gerente de primera línea, de nivel medio y de alto nivel) y por la clase de actividades organizacionales de que se encarga (gerentes funcionales y generales).

#### A. Niveles en la organización

**Gerentes de primera línea.** El nivel más bajo en una organización donde los individuos son responsables del trabajo de otros recibe el nombre de gerencia de primera línea o de primer nivel. Estos gerentes dirigen a los empleados de operación solamente; no supervisan a otros colegas. A estos gerentes se les llama a veces supervisores.

**Gerentes de nivel medio.** La designación gerencia de nivel medio puede referirse a más de un nivel en una organización. Los gerentes que pertenecen a este nivel dirigen las actividades de otros gerentes y, algunas veces, también las de los empleados de operación. Sus principales responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus supervisores con las capacidades de sus subordinados.

**Gerentes de alto nivel.** La alta gerencia (dirección), que se compone de un grupo relativamente reducido de ejecutivos, es responsable de la dirección global de la organización. Establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente; y se les conoce como presidente ejecutivo, presidente y vicepresidente.

#### B. Gerentes funcionales y gerentes generales.

La otra clasificación de los gerentes se basa en la gama de actividades que dirigen. El gerente funcional es responsable de una sola actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. Las personas y actividades que preside se ocupan de un conjunto común de actividades. En cambio, el gerente (director) general supervisa una unidad compleja, como puede ser una compañía, una subsidiaria o una división independiente. Es el responsable de todas las actividades de dicha unidad: su producción, mercadotecnia, ventas, etc.

## 1.2. DESTREZAS Y FUNCIONES GERENCIALES.

En todos los niveles de una organización, los gerentes necesitan planear, organizar, dirigir y controlar. No obstante, se dan diferencias entre ellos en el tiempo que dedican a cada una de las actividades anteriores. Algunas de las diferencias dependerán de la clase de organización donde trabajen y del tipo de puesto que desempeñen.

Otras diferencias en la manera en que los gerentes distribuyen su tiempo dependerán del nivel que ocupen en la jerarquía organizacional.

Robert L. Katz (1974), distingue tres tipos básicos de destrezas gerenciales, que a su juicio necesitan todos los gerentes, que son "las destrezas técnicas, humana y conceptual" (7)

Una destreza técnica, es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.

Una destreza humana, es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Los gerentes necesitan poseer en grado satisfactorio esta cualidad de las relaciones humanas para trabajar con otros miembros de la organización y dirigir sus grupos de trabajo.

Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender cómo un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad. El gerente necesita suficiente destreza conceptual para reconocer cómo están interrelacionados los factores de una situación, de modo que las medidas que tome redunden en beneficio de toda la organización.

Katz (1974), afirma que " pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un gerente en particular depende del nivel que ocupe en la organización" (7).

La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración; va perdiendo importancia conforme ascendemos por la cadena de mando.

Por otra parte, la importancia de la destreza conceptual crece a medida que ascendemos por los rangos de la administración. cuanto más elevado sea el nivel de un gerente en la jerarquía, más participará en las decisiones generales a largo plazo que afectan a grandes segmentos de la organización. En cuanto a la alta dirección, la cual es responsable de toda la organización, posiblemente la destreza conceptual sea la más importante de todas.

La destreza humana es muy importante en todos los niveles de la organización. Una razón de ello es que los gerentes realizan su trabajo por medio de otras personas: las destrezas técnicas o conceptuales de gran refinamiento no son muy útiles si no pueden usarse para inspirar e influenciar a otros miembros de la organización.

Mintzberg (1975), señala que "existe considerable semejanza en el comportamiento de los gerentes en todos los niveles; todos poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y la autoridad les confiere un status, que hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y superiores, quienes a su vez le suministran la información que necesitan para la toma de decisiones. Esos aspectos diferentes de su trabajo los impulsan en todos los niveles a asumir una serie de papeles (funciones) interpersonales, informativos y decisionales" (10)

#### Papeles interpersonales del gerente.

Tres papeles interpersonales le ayudan al gerente a lograr que la organización marche sin problemas.

El primer papel interpersonal es el de representante de la empresa. En cuanto al jefe de una unidad, el gerente algunas veces actúa como representante al realizar ciertas obligaciones ceremoniales. Segundo, el gerente adopta el papel de líder: contrata, adiestra, motiva y alienta a los empleados. En particular el gerente de primera línea piensa que la eficacia de esta función es indispensable para realizar bien su trabajo. Por último, el gerente debe desempeñar el papel interpersonal de enlace, al tratar con otras personas que no son ni subordinados ni superiores.

#### Papeles informativos del gerente.

Mintzberg (1975), señala que "recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un gerente" (10) Este necesita información a fin de tomar las decisiones correctas, y otros miembros de la unidad u organización necesitan la que reciben de él o que transmiten por medio de él.

Hay tres papeles informativos en que los gerentes reúnen y diseminan información. El primero es el papel de monitor. Como monitor, el gerente constantemente busca información que sea de utilidad. Interroga a los subordinados y también recaba información no solicitada, generalmente a través de su sistema de contactos personales. El papel de monitor casi siempre le permite ser el miembro mejor informado de su grupo. En segundo lugar, en su papel de diseminador el gerente distribuye ente los subalternos la información importante a la que sin él no tendrían acceso. Por último, en cuanto vocero transmite parte de la información reunida a individuos que están fuera de la unidad e, incluso, fuera de la organización. Mantener satisfechos a los superiores de la organización proporcionándoles la información pertinente constituye un aspecto central de la función de vocero.

Papeles decisionales del gerente.

Hay cuatro papeles decisionales que asume el gerente. En la función de emprendedor, el gerente trata de mejorar la unidad. Como emprendedor, el gerente inicia voluntariamente el cambio. En el papel de encargado de resolver problemas responde a situaciones que escapan a su control (como es el caso de una huelga etc.). En cuanto a asignador de recursos, al gerente le compete decidir cómo y a quién se le asignarán los recursos de la organización así como el propio tiempo del gerente. Además, estudia las decisiones importantes tomadas por otros en la unidad antes que sean puestas en práctica.

El cuarto y último papel decisional es de negociador. Los gerentes dedican gran parte de su tiempo a la negociación, porque sólo ellos cuentan con la información y autoridad que requiere una negociación.

#### -Funciones gerenciales

a) Planeación Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. además, permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización Después se fijan los objetivos de las subunidades. Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el gerente considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar periodos hasta de cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores los gerentes de primera línea o de nivel medio comprende periodos mucho más cortos.

**b) organización**

Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos. deberán diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a feliz término. Los objetivos diferentes requerirán un tipo especial de organización para poder ser realizados.

**c) dirección**

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, se podrá llegar a la obtención de las metas definidas. A esta función se le conoce con varios nombres, como dirección, liderazgo, motivación, etc. pero cualquiera que sea el nombre con que se le designe, esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

**d) control**

Por último, el gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control consta de tres elementos primordiales:

- establecer las normas del desempeño
- medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas
- tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Mediante la función de control, el gerente mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

### 1.3. ACTIVIDADES GERENCIALES

Dentro de las principales actividades gerenciales, se pueden citar la de planificar, que obedece a situaciones previas observadas, y en las que se busca objetivos determinados.

La actividad organizativa lleva a cabo la integración de los medios disponibles que permitan el alcance de las metas. Para ello, emplea la síntesis y la inducción. La ejecución de los planes constituye una actividad que conlleva concreción, realismo e intuición, de manera que se consigan logros concretos. Finalmente, la supervisión y control son actividades de tipo técnico-humano, que permiten orientar a los trabajadores, corregir defectos y desviaciones previo análisis y deducción de los hechos, para retroalimentar la actividad gerencial. Por su parte, la integración y equilibrio de todos los aspectos, obedecen al periodo de madurez gerencial y determinan la posible eficacia que se busca en toda entidad directiva.

La conducción de una empresa supone, entre otros aspectos, la convivencia y participación de todos sus componentes, lo cual se traduce en mayores posibilidades de integración de aportaciones y de motivación colectiva con respecto a las decisiones en juego. El estilo gerencial debe tender a que todos los grupos de trabajo participen fundamentalmente en la definición y planteamiento generales de sus actividades, de manera que se sientan implicados en el alcance y responsabilidad de sus objetivos.

La gerencia es el elemento informativo por excelencia de todo sistema participativo, para lo cual debe proporcionar reuniones y comunicaciones que permitan mantener un clima informativo integrado.

La participación que propicia la gerencia da lugar a consultas, que permiten reunir una información de la base a los altos niveles, y recoge opiniones que se tienen en cuenta al tomar una decisión. Así mismo, se produce la discusión, que facilita una apertura a procesos de creatividad crítica, mediante la aportación de ideas y profundización de temas, los cuales, una vez analizados, permiten llegar a conclusiones lógicas y racionales.

Una de las principales actividades de la gerencia es, como ya se mencionó, la negociación o forma superior de participación, pues con ella se trata de compaginar y equilibrar los intereses individuales y de grupo con lo de la organización.

Esto se traduce, al final de cuentas, en una concientización acerca de la adaptación de intereses, así como en mayor nivel de desarrollo y de colaboración, con lo cual se logran soluciones óptimas de conjunto. La gerencia debe promover tanto el diálogo como la negociación y tratar de encontrar soluciones a los diversos puntos de vista de las partes.

Finalmente, la gerencia es la responsable en el más alto nivel de toma de decisiones integrales, el cual a su vez debe proyectar a los escalones jerárquicos inferiores para aplicar dichos conceptos en situaciones de certidumbre y de corto plazo, o inmediatos si se trata de niveles operativos; entretanto, en el nivel gerencial, las tomas de decisiones se enfrentan a un entorno de incertidumbre y de mediano y largo plazos, con variables casi siempre cambiantes.

En la toma de decisiones gerenciales a nivel interno, se debe considerar de modo general lo siguiente:

- Los puntos de vista de los componentes de la organización
- el grado de participación de cada elemento
- las necesidades individuales y de grupo
- la solución de conflictos y sus formas
- la interrelación grupal y sus conflictos
- la motivación grupal, individual y de los líderes.

Para su actuación gerencial, deberá considerar las actividades siguientes por cumplir:

-Actividades no delegables: aquellas que obedecen al aspecto estratégico y de largo plazo. Normalmente, las políticas internas de la unidad, las decisiones acerca de problemas económico-financieros y de promoción, se rigen por este tipo de actividades, que el gerente no debe delegar con facilidad

-**Actividades delegables:** como su nombre lo indica, se pueden delegar a niveles menores, con cierto grado de seguridad de que se cumplirán de forma adecuada. Para ello, el gerente debe tener en cuenta criterios como:

- marcar objetivos bien claros y definidos a corto plazo
- elegir a las personas adecuadas de acuerdo con el perfil del objetivo,
- marcarles su grado de responsabilidad y autoridad,
- conocer el grado de aptitud para la toma de decisiones,
- dotarlos de los medios necesarios y facilitar la participación por medio de la consulta,
- ayudarles a resolver los problemas cuando el caso lo requiera,
- dirigir por excepción, sin intervenir a menudo, sino sólo cuando el caso así lo exija.

Finalmente, cabe decir que el gerente, al asignar tareas y responsabilidades, debe dejar bien claros los objetivos, es decir, los resultados y normas por observar.

#### 1.4 TEORÍAS GERENCIALES

La administración científica buscaba incrementar la productividad de la fábrica y la de cada empleado. Con esto, nace la necesidad de dirigir organizaciones complejas como las fábricas. Es cuando Henry Fayol investiga el comportamiento gerencial, y lo sistematiza. Según Fayol, una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. con esta intuición básica, trazó el esquema de una doctrina coherente de la administración, la cual conserva hoy gran parte de su fuerza.

##### 1.4.1. Teorías Clásicas

###### 1.4.1.1. Henry Fayol

Fayol siempre insistió en que el éxito de una empresa no se debe a las cualidades personales de su administrador, sino a los métodos de que se sirva. Estaba convencido de que "con el pronóstico científico y los métodos apropiados, siempre se conseguirán resultados satisfactorios". (4)

Su insistencia en que la administración no es un talento personal sino un arte como otros, fue una gran aportación que hizo al pensamiento administrativo, ya que, en opinión de Fayol, es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

En su intento por desarrollar una ciencia de la administración, lo primero que hizo Fayol fue dividir las operaciones de la organización en seis actividades:

- 1) técnicas
- 2) comerciales
- 3) financieras
- 4) de seguridad
- 5) contables
- 6) administrativas

Definió la administración a partir de cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Se entiende por planear, idear un curso de acción que permita a la organización cumplir con sus metas; por organizar, movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes; dirección, por proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan su trabajo; por coordinar, asegurarse de que los recursos y actividades de la organización estén funcionando de modo armonioso en la obtención de metas deseadas; por control, monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

Fayol observó que las habilidades que necesitan los gerentes en una organización dependen de su posición en la jerarquía. Señaló, así mismo, que la necesidad de las habilidades gerenciales dependen también del tamaño de la organización.

Fayol (1930), eligió con cuidado la designación de principios de la administración en lugar de los términos reglas o leyes:

"Prefiero la palabra principios a fin de evitar en lo posible la idea de rigidez, pues no hay nada rígido ni absoluto en el campo de la administración; todo es cuestión de grado. Un mismo principio rara vez se aplica dos veces en la misma forma, porque debemos tener en cuenta las circunstancias diferentes y cambiantes en los seres humanos que son a la vez distintos y mutables, y porque además es preciso considerar otros elementos variables. También los principios son variables y pueden ser adaptados para atender cualquier necesidad; todo es cuestión de saber cómo aplicarlos". (4)

Fayol enunció 14 principios de la administración que con mayor frecuencia hubo de aplicar.

1. División de tareas. Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se compendia en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad. Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad personal.

3. Disciplina. Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. La disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.

4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente.

5. Unidad de dirección. las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

6. Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

7. Remuneración. El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.

8. Centralización. El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización.

9. La Jerarquía. La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

10. Orden. Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

11. Equidad. Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal. Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

13. Iniciativa. Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aún cuando puedan incurrir en errores.

14. Espíritu de equipo. Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Fayol dirigió su atención al problema del desarrollo de las condiciones administrativas para que siguieran un patrón, que permitiera una integración completa de personas y tareas. La atención pasó de los puestos individuales y de los grupos al diseño y estructura general de la organización.

#### 1.4.1.2. Elton Mayo

En sus experimentos, Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaba que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Para Mayo, el concepto de hombre social (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo), tenía que reemplazar el antiguo concepto de hombre racional, motivado por necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. El ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad, otros son los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes.

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo, e introdujeron el concepto de hombre social, motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás, considerando que los administradores podían confiar en los empleados y en los grupos. Aumentar su autodeterminación podía resultar un estímulo para lograr una mayor felicidad y para una mayor productividad en la organización.

Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de hombre social, motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos McGregor, Argyris y Maslow, sostuvieron que el concepto de "hombre que se autorrealiza" explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

#### 1.4.1.3. Douglas Mc Gregor

El contraste más claro de las suposiciones de la administración científica y la de relaciones humanas sobre la naturaleza humana fue resumido por McGregor. Denominó Teoría X a las suposiciones tradicionales y Teoría Y a las contrastantes, las cuales, dijo, tenían mayor apoyo en los conocimientos de la ciencia que en los de la conducta.

Pensaba que la división vertical del trabajo, la cual caracterizaba a las organizaciones en el sistema burocrático, se basaba en parte en un conjunto de suposiciones referentes a los trabajadores. En la división vertical del trabajo, las actividades están especializadas por niveles en la jerarquía gerencial. La planeación y la toma de decisiones se realizan en los niveles superiores de la gerencia; en cambio, las decisiones las ponen en práctica empleados de niveles más bajos.

#### **Teoría X**

1. Al ser humano promedio le desagrada en sí el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
2. Debido a este característico rechazo del trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas que inviertan un esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y desea ante todo seguridad.

#### **Teoría Y**

1. El ejercicio de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano común no le desagrada por naturaleza el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacciones (y se ejecutará en forma voluntaria) o una fuente de castigos (y se evitará, si es posible).
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la organización. Las personas ejercerán auto dirección y auto control en beneficio de los objetivos con los que están comprometidos.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de esas recompensas, por ejemplo, la satisfacción de necesidades del ego y de autorrealización, pueden ser productos directos de los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos de la organización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. El evitar las responsabilidades, la falta de ambición y el hincapié en la seguridad son, por lo general, consecuencia de la experiencia y no son características inherentes al hombre.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de una organización está distribuida entre la población en forma amplia y no reducida.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, se utilizan sólo parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano promedio. (9)

Con ésto, un administrador tipo Teoría X, será completamente limitado, inflexible y, por lo tanto, tendrá una predisposición a elaborar soluciones paternalistas o autocráticas; mientras que un administrador tipo Teoría Y, en virtud de una apreciación más realista de la naturaleza humana tenderá a hacer participar a sus empleados, tanto como la tarea y la situación global lo permitan.

#### 1.4.1.4. Abraham Maslow

Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. De acuerdo a esta teoría, la motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades:

##### TRIÁNGULO DE NECESIDADES DE MASLOW.



Estas necesidades se disponen jerárquicamente de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta. El nivel más básico de necesidades comprende las fisiológicas o primarias. En tanto estén insatisfechas, monopolizan la conciencia de las personas y tendrán un poder virtualmente exclusivo de motivar la conducta.

Lo que hizo que la teoría de Maslow fuera tan importante para los administradores no fue tanto su lista específica de necesidades, sino su reconocimiento y la importancia que dio a la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta. Esta era una ley de la naturaleza humana que hasta ese momento no se había descubierto tan claramente que parecía indicar las condiciones que los administradores deben cumplir si quieren motivar a las personas en el trabajo.

#### **Necesidades fisiológicas:**

Se entiende por necesidades fisiológicas aquellas básicas de las que requiere el ser humano para sobrevivir, como son el alimento, agua, aire, techo y necesidades básicas. Al hacer que el desempeño en el trabajo sea importante para la sobrevivencia, la administración tiene la oportunidad de motivar el desempeño proporcionando el salario de un día.

#### **Necesidades de seguridad:**

Se ha observado que las revoluciones tienden a darse no entre los que están totalmente oprimidos, sino entre las personas que experimentan mejoras en sus niveles de vida. Fue sólo al paso que se hicieron más factibles los mejores salarios, o salarios de subsistencia, que encontraron voz un conjunto de necesidades, las necesidades de seguridad que antes no habían sido expresadas o era inconscientes.

Las necesidades de seguridad incluyen la necesidad de protección en contra de amenazas o peligros de cualquier índole. Por supuesto, esas necesidades operan sólo después de que se satisfacen las necesidades fisiológicas. Las personas han expresado en el trabajo deseos de satisfacer sus necesidades de seguridad creando sindicatos, solicitando la emisión de legislación protectora, etc.

El nacimiento de las necesidades de seguridad como motivadores implican las pensiones, los seguros de vida y de salud, los sistemas de antigüedad... para mitigar la ansiedad y para atar a los empleados y sus organizaciones con mayor seguridad que lo que puede obtenerse con un simple salario de subsistencia.

#### **Necesidades de afecto.**

Las necesidades de afecto se ven evidenciadas por la conducta que se dirige a desarrollar o mantener relaciones satisfactorias y afectuosas con otras personas. La conducta amistosa de los grupos informales es una importante fuente de satisfacción para esta necesidad.

### **Necesidades de estima**

Lo que yace por encima del nivel básico de las necesidades fisiológicas y de los niveles sucesivos de necesidades de seguridad y necesidades sociales, es un nivel de necesidades egoístas de estima. Estas necesidades implican el deseo de ser respetado por otros y de respetarse a uno mismo. En las organizaciones el esfuerzo por demostrar habilidad y ganar reconocimiento son indicadores de esta necesidad subyacente.

### **Necesidades de autorrealización.**

Pero, si la necesidad de estima alivia la presión sobre la conciencia de la persona, ésta se eleva a la única necesidad restante; la necesidad de autorrealización.

Su esencia implica comportarse en formas que tienden a realizar el potencial particular de cada persona; parecen permanecer como algo importante y que no se puede satisfacer. Conforme más satisfacción obtiene la persona, más imperiosa parece hacerse la necesidad.

**Para Maslow, las personas autorrealizadas son aquellas que:**

**" Tienen percepciones más eficientes de la realidad y están más cómodos con ellas.**

**Se aceptan a sí mismos casi sin pensarlo.**

**Su conducta es espontánea y natural.**

**Se concentran en problemas que están fuera de ellos.**

**Gustan de la privacidad y tienden a aislarse.**

**Aprecian totalmente los placeres básicos que ofrece la vida.**

**Son profundamente éticos.**

**Tienden a ser serios y reflexivos, con menor frecuencia espontáneos.**

**Son originales y tienen inventiva.**

**Tienden a lo convencional y se sienten bien dentro de la cultura.**

**Al igual que otros, experimentan imperfecciones y tienen sentimientos ordinarios. " (8)**

## **1.4.2. Teorías Contemporáneas**

### **1.4.2.1. Hugo Münsterberg.**

La principal aportación del Sr. Münsterberg consistió en aplicar las herramientas de la psicología para conseguir los mismos tipos de objetivos de la productividad que trataban de alcanzar otras teorías. En su obra principal, señaló que "la productividad puede elevarse en tres formas:

1) encontrando a la persona más idónea: el trabajador cuyas cualidades mentales lo señalan como el más apto para el oficio,

2) creando el mejor trabajo posible (las condiciones psicológicas ideales para maximizar la productividad), y

3) usando la influencia psicológica para motivar a los empleados " (11).

En cada área, Münsterberg recomendó aplicar técnicas tomadas de la psicología experimental. Podía recurrirse a pruebas psicológicas para ayudar a escoger el personal calificado.

La investigación de aprendizaje facilitaría el mejoramiento de los métodos de capacitación. Y el estudio del comportamiento humano ayudaría a formular métodos psicológicos tendientes a motivar a los trabajadores para que pusieran su mejor esfuerzo.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo y algunos colegas suyos.

#### 1.4.2.2. Chrys Argyris.

A Argyris le preocupaba el hecho de que, en una organización burocrática, los gerentes tenían casi toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados. Argyris señala que este dominio del lugar de trabajo por parte de los gerentes puede hacer que los subordinados se vuelvan pasivos y dependientes, además de que disminuye su sentido de responsabilidad y autocontrol.

Para Argyris, esas condiciones son incompatibles con las necesidades humanas de seguridad en si mismos, autoexpresión y logro. Los miembros de la organización, particularmente en los niveles más bajos, se sentirán insatisfechos y frustrados en su trabajo a medida que esas necesidades queden bloqueadas. El resultado, según Argyris, es no sólo una infelicidad más profunda entre los miembros de la organización, sino además mayores problemas en la obtención de las metas organizacionales.

Los empleados insatisfechos pueden cambiar con frecuencia de trabajo, elevar los costos de dotación de personal o hacer su trabajo con poco cuidado, con lo cual aumenten los costos de producción. También insisten a veces en incrementos salariales porque su trabajo es muy poco satisfactorio desde el punto de vista psicológico.

Argyris ha propuesto como alternativa un diseño organizacional que satisfaga mejor las necesidades humanas y mejore la satisfacción de los empleados. Recomienda dar mucho mayor independencia a los subordinados y poder de toma de decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

#### 1.4.2.3. Frederick Herzberg

Otra teoría de la motivación que ha ejercido gran influencia sobre el pensamiento administrativo es la teoría de la motivación y la higiene de Frederick Herzberg. Esta teoría menciona que cuando las personas hablan acerca de sentirse bien o satisfechos, mencionan factores intrínsecos del trabajo mismo.

Estos factores incluyen logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Herzberg denominó motivadores a las fuerzas de satisfacción, puesto que le parecían necesarias para mejorar notablemente el desempeño en el trabajo.

Los factores motivadores o satisfactorios se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Observó también que cuando las personas hablaban de sentirse insatisfechas de su trabajo, hablaban acerca de factores externos, pero relacionados con aquél; factores tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones del trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad.

Denominó factores de higiene o mantenimiento a las fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, y mantenerlos en buenas condiciones parecía necesario para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de "desmotivación": la apatía y la alienación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos en forma de premios o pagos de incentivos monetarios, los efectos son temporales. Aunque raramente los insatisfactorios actúan como satisfactorios, éstos pueden causar insatisfacción como es el caso de la falta de reconocimiento, etc. Los satisfactorios presentan un efecto máximo en la ausencia de insatisfactorios activos, pero tienden a sobrepasar el efecto de los insatisfactorios cuando ellos están presentes.

Las ideas de Herzberg se enlazan con las de Maslow.

| Jerarquía de las necesidades de Maslow |                            | Factores de motivación e Higiene de Herzberg  |
|--|----------------------------|---|
| De Autorrealización                    | <b>MOTIVADORES</b>         | Logro<br>El trabajo mismo<br>Responsabilidad<br>Desarrollo                                  |
| De Estima                              |                            | Progreso<br>Reconocimiento  |
| De Afecto                              | <b>FACTORES DE HIGIENE</b> | Posición Social<br>Relaciones interpersonales<br>Supervisión<br>Compañeros<br>Subordinados  |
| De Seguridad                           |                            | Supervisión técnica<br>Políticas y Administración de la compañía<br>Seguridad en el trabajo |
| Fisiológicas                           |                            | Condiciones de trabajo  |
|  |                            | Sueldo<br>Vida personal   |

**CONCEPTOS QUE SE TRASLAPAN**

Los motivadores contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización. Los factores de higiene contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto. Los factores de higiene no tienen capacidad de motivar, debido a que sólo pueden satisfacer necesidades que están relativamente bien satisfechas para muchas personas empleadas. Pero, los motivadores pueden motivar debido a que satisfacen necesidades que están satisfechas en menor medida para muchas de las personas empleadas.

#### 1.4.2.4. David McClelland

David McClelland, ha identificado tres necesidades secundarias o necesidades adquiridas socialmente: poder, logro y afiliación. El poder puede ser considerado como una clase específica de necesidad social o de estima, debido a que se refiere a las relaciones con las personas y a la posición. La afiliación es un sinónimo aproximado de los que Maslow denominó afecto. El logro puede compararse con algunos patrones de conducta relacionados con la autoestima o la autorrealización. Pero el poder, el logro y la afiliación son particularmente importantes, debido a que están conectados con formas identificables de conducta que pueden aumentar o reducir las oportunidades de éxito en el trabajo.

##### Necesidad de poder

La meta de la motivación del poder es sentirse poderoso. Las personas logran esto elaborando fantasías sobre sí mismos en cuanto a tener impacto sobre otros, influir realmente sobre otros, etc.

Pero la necesidad de poder puede manifestarse en dos estilos de administración bastante diferentes. Uno de esos tipos hace hincapié en el poder personal. Los administradores de este tipo luchan por ser dominantes y, con frecuencia, pueden inspirar y evocar una gran lealtad personal.

El otro estilo de administración, que surge de una necesidad de poder, hace hincapié en el poder institucional o social. Los administradores de este tipo canalizan su esfuerzo en el influjo sobre otras personas, no con el objeto de una sumisión personal sino de un compromiso impersonal para efectuar lo que la tarea requiere. Esos administradores son bastante inhibidos en cuanto al ejercicio de cualquier clase de denominación personal que no quede dentro de la definición propia de los requerimientos del trabajo.

La necesidad de afiliación.

Los administradores con fuertes necesidades de afiliación prestan más atención a las personas y a sus sentimientos. Son más amistosos, más accesibles las interacciones, más dispuestos a efectuar los contactos personales necesarios y más capaces de contemplar las dos partes de los conflictos entre departamentos. En una conducta afiliativa, intentan en especial tener buenas relaciones con los demás, y gustan de la compañía de otros.

La necesidad de logro.

Cuando esta necesidad es particularmente fuerte en una persona se manifiesta con frecuencia como una preocupación intensa por la fijación de metas de actividades moderadamente riesgosas y moderadamente difíciles, en la lucha por lograrlas, en la obtención de retroalimentación sobre el desempeño y en la obtención de reconocimiento por el éxito.

Cuando la tarea empresarial y cuando el éxito demanda especialmente una aceptación calculada de riesgos, la necesidad de logro parece ser particularmente útil. Pero, una fuerte necesidad de logro va también ligada a una insatisfacción más intensa cuando el trabajo carece de desafíos, de retroalimentación y de reconocimiento.

La comprensión de estas tres necesidades secundarias y su contribución al desempeño exitoso es importante por dos razones: en primer lugar, puede ser posible mejorar la selección de administradores contemplando la naturaleza del puesto que debe desempeñarse determinando la clase de conducta que se requiere buscando después candidatos que satisfagan las predisposiciones; y en segundo lugar, es que, utilizando estos conocimientos, los administradores pueden intentar crear un clima en el que las políticas, las recompensas, el liderazgo, las obligaciones del puesto, y otras condiciones ayuden a crear las necesidades apropiadas y a alentar la creencia de que un desempeño efectivo puede conducir a resultados que dejen satisfechos esas necesidades.

**PATRONES GENERALES DE LOS ENFOQUES GERENCIALES  
DE LA MOTIVACIÓN.**

| <b>Modelo Tradicional</b>   | <b>Modelo de relaciones humanas</b>   | <b>Modelo de recursos humanos</b>   |
|---|---|---|
| <b>Suposiciones</b>   |   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo es, por su naturaleza, desagradable para el hombre.</li> <li>2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo.</li> <li>3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, autodirección o control de sí mismo.</li> </ol>                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes.</li> <li>2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos.</li> <li>3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer.</li> <li>2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.</li> </ol>                                      |
| <b>Políticas</b>  |   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente debería supervisar y controlar estrechamente a los subordinados.</li> <li>2. Debería dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje.</li> <li>3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarlos de una manera justa y firme a la vez.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante.</li> <li>2. Debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a los planes de él.</li> <li>3. Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios.</li> </ol>                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. el gerente debería utilizar los recursos humanos subutilizados.</li> <li>2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad.</li> <li>3. Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.</li> </ol> |
| <b>Expectativas</b>   |   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo.</li> <li>2. Si las tareas son bastante simples y se controla estrechamente a los trabajadores lograrán llegar a la producción establecida.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes.</li> <li>2. Satisfacer esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: los subordinados estarán "dispuestos a cooperar".</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación.</li> <li>2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como un "producto secundario" del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.</li> </ol>                                   |

## 1.5. CONCEPTO HUMANO DE GERENCIA.

### 1.5.1.ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL TRABAJADOR.

Como entidad organizacional, la empresa es un sistema de carácter social, que obedece a objetivos y fines específicos con tareas igualmente de carácter sociotécnico, y que ofrece a sus empleados una seguridad física, de trabajo, de bienestar social y de proyección hacia la autorrealización.

Como ente social, el individuo ofrece a su vez la innovación, en su carácter de elemento dinámico de la organización, sin la cual ésta quedaría permanentemente estática y obsoleta; sin embargo, en esa convergencia social de organización e individuo surge como circunstancia perturbadora el factor técnico, en el cual ambos se apoyan cuando se trata de separación entre los dos. En este orden de ideas, la empresa da prioridad al factor técnico y relega al segundo plano el factor humano, mientras que éste ofrece una resistencia de tipo chantaje cuando domina el factor técnico y no se identifica con la organización al crear a ésta problemas posteriores. En ambos casos, la organización y el individuo terminan por perder.

Para un buen acoplamiento entre la organización y el individuo o viceversa, los responsables de la dirección general de la empresa deben tener un conocimiento general respecto del individuo, su comportamiento y especialmente su personalidad, a fin de poder orientarlo mejor en cuando a la concientización sobre la tarea e importancia de la seguridad.

En la tarea integral de la empresa existe un equilibrio dinámico dado por todos los elementos que constituyen la organización; cuando dicho equilibrio se altera por una situación debida a un incidente, la actividad se trastoca y el objetivo inmediato es solucionar las causas anómalas, a fin de evitar que la dinámica de la instalación se deteriore. Por lo general, se elucubra en el sentido de que en el individuo existen tres funciones, tal vez no perfectamente delimitadas, las cuales en cierto momento pueden ser las causas del incidente. De cara al conjunto, el gerente siente que una de sus funciones es la de servir, así como prestar un buen servicio, cualquiera que sea la tarea por realizar.

Por ello, a veces esta función se halla en el subconsciente; una segunda función es prevenir cualquier situación anómala en su actividad, y una tercera es tratar de corregir lo que estuviese o pudiese salir mal. Cuando en el individuo se implanta casi inconscientemente el sentimiento de servir lo mejor y al momento, se puede producir un desgaste entre esta función y las otras dos, a pesar de que intrínsecamente deberán ser compatibles e integradas. Ahora bien, si se recurre a la escala de necesidades, cabrá decir que el individuo asocia el servir bien con la satisfacción de la necesidad primaria (sobrevivir), y la prevención de causas de incidentes con la seguridad, después de haber satisfecho sus necesidades. Esta situación, un tanto anacrónica, se debe corregir y hacer ver que para un buen servicio se ha de dar igual importancia a la seguridad en las actividades que conforman el proporcionar dicho servicio.

#### 1.5.2. INTEGRACION DEL YO.

El yo es el elemento integrador de la personalidad; la misma integración producida entre todos los componentes internos del individuo determina su esencia.

Los mecanismos de proyección configuran la unidad del yo. Toda la información recibida, los contenidos adquiridos y la conducta desarrollada se proyectan en el sistema anterior, se identifican con él, se integran y se reconocen como parte suya. Los sistemas mesomórfico, endomórfico y ectomórfico se integran y se constituyen como partes especializadas del individuo en las funciones físicas, afectivas y mentales, al igual que los sistemas simpático y parasimpático, los impulsores erótico y fanático, los polos masculino y femenino. Cada uno actúa de forma distinta, pero cuando están integrados se sienten partes de la unidad superior, que es el yo, y actúan cuando se requieren sus funciones y de manera coordinada con los demás, asimismo, sus motivaciones y condicionamientos los tiene en cuenta todo el sistema, para actuar de forma coherente y compatible con ellos.

El autoconcepto es la imagen que se tiene de esa unidad, de modo que existe una para componente de la personalidad. Hay una imagen consciente, otra inconsciente y otra más subconsciente, así como una mental, otra afectiva y otra más mecánica.

La conducta de cada parte del organismo se realiza de acuerdo con la imagen que tiene del yo; así, resulta fundamental que, aún cuando constituyan representaciones diferentes, sean compatibles, de forma que no originen actuaciones inadecuadas para los demás. Cuanto más integrado y desarrollado sea ese autoconcepto, la personalidad del individuo será más fuerte.

Se llama roles a las funciones que el individuo cree debe desarrollar de acuerdo con su imagen y que le llevan a adoptar una postura o comportamiento no contradictorios con su forma de ser. Cada persona, en su puesto social, familiar, empresarial, etc., adopta diversos roles que tienden a integrarla en los grupos a los cuales pertenece. De la misma forma, cada componente interno del individuo adopta algunos roles que definen el papel desempeñado y las funciones que los demás esperan que desarrolle. Todo ello da lugar a un sistema de piezas psicológicas.

La autoafirmación se produce como consecuencia de un concepto o imagen positiva del yo. El desarrollo de un autoconcepto integrado y coherente lleva a la autoafirmación, al producirse un funcionamiento eficaz del individuo; además, influyen en ello de modo básico las experiencias positivas que haya tenido el individuo a lo largo de su vida. La valoración de la imagen es algo subjetivo, dependiente de las actitudes y posturas internas, más que de la propia realidad interna del individuo.

Lo importante para la autoafirmación es que el individuo se sienta satisfecho con su imagen y la estime positiva. La autoafirmación origina un estado general de satisfacción, seguridad, autocontrol, integración, equilibrio emocional y aumento de la capacidad energética, además de producir una visión positiva de la vida, impulsos eróticos positivos y sentimientos de superioridad.

Los mecanismos de defensa son aquellos sistemas mediante los cuales se intenta proteger la imagen del yo, al evitar que se deteriore; por ello, la percepción de las cosas, al hacer que sólo se vea lo interesante para el individuo, al suprimir lo que le perjudica, al complementarla con cosas positivas, al sustituir y transferir aspectos de los demás hacia él y viceversa, etc. Ello puede llegar a la negación de la realidad y a la creación imaginaria de hechos no ocurridos. Se distorsiona y modifica el juicio y tiende a valorar como positivo lo que se hace y como negativo lo hecho por los demás.

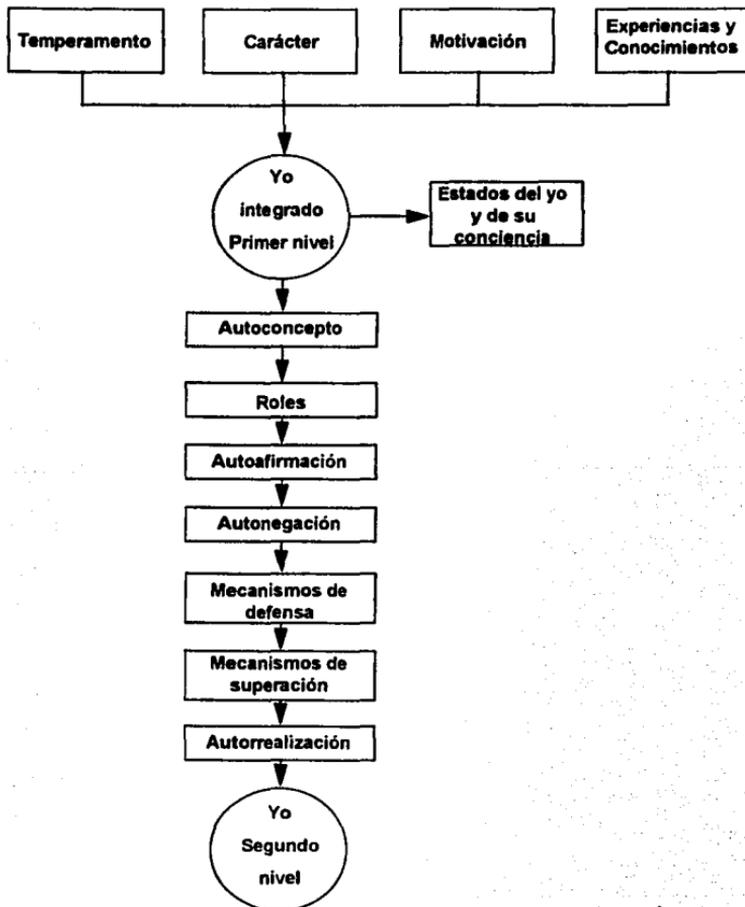
Es normal transferir a los demás los defectos propios y buscar justificaciones racionales para la conducta conscientemente inadecuada. Otras veces se llevan al inconsciente los contenidos negativos o se reprimen al subconsciente, sin querer admitirlos de modo consciente.

La autonegación se origina por una imagen negativa del yo. A ello contribuye un autoconcepto no integrado e incoherente que determina crítica y la no aceptación por parte de los componentes internos, los cuales no se sienten identificados con él. Las experiencias negativas, los fracasos y el rechazo social son causas frecuentes de ello; también puede contribuir una imagen idealizada demasiado elevada acerca de cómo debe ser. Una imagen elevada en cierto nivel de conciencia, que no corresponde con la poseída en otros niveles, puede dar lugar a una autonegación en aquellos en quienes es inferior. Todo ello crea sentimientos de inferioridad, culpabilidad, fracaso, inseguridad, disminución energética, tensiones, inestabilidad y una visión negativa de la vida, con impulsos fanáticos y de agresividad. La autonegación puede volcarse contra sí mismo y producir un autocastigo o autoconmiseración, o contra los demás y atribuirles la causa de sus problemas.

Los mecanismos de superación pueden surgir como reacción a los sentimientos de inferioridad y de negación, al buscar corregir los fracasos y deficiencias; es la postura más positiva que tiende a buscar la autoafirmación como contrapeso a las causas de autonegación.

Esto lleva a una actividad excesiva del individuo y a una superación continua, que le hacen destacar en el campo elegido para ello, y producir la llamada supercompensación. Otros mecanismos positivos de defensa contra las causas de autonegación son la resignación, el sacrificio y la sublimación, ubicados en la línea parasimpática frente a la simpática de la superación.

La autorrealización es el desarrollo de la capacidad potencial del individuo que le permite realizar aquello para lo cual se encuentra capacitado y expandirse de acuerdo con sus posibilidades. Esto es una fuente de autoafirmación, de la misma forma que una baja realización tiende a originar sentimientos negativos y producir frustraciones. Los individuos que no consiguen autorrealizarse se encuentran insatisfechos, y tienden a buscar posibilidades de lograrlo si adoptan una postura positiva de superación. Las actitudes negativas les impiden autorrealizarse, aunque pueden conformarse o resignarse a ello. Cuando las personas están situadas en puestos o posiciones demasiado altos para ellos y no pueden desempeñarlos adecuadamente (niveles de incompetencia) a menos que se desarrollen de modo rápido, no podrán autorrealizarse ni autoafirmarse, por lo cual adoptarán posturas defensivas para mantenerse en ese nivel.



El temperamento y el carácter son los motores iniciales y antecedentes lógicos de la conducta humana. La motivación o desmotivación incidirán finalmente en el comportamiento del individuo. Se entiende por temperamento la vitalidad nata que obedece a tres tipos de energía, de acuerdo con los sistemas que conforman al individuo: mesodermo, el cual crea su energía biofísica y proporciona un temperamento atlético; endodermo, el cual crea su energía bioquímica y da un temperamento pícnico, y ectodermo, que crea su energía bioeléctrica y proporciona un temperamento asténico. Según estos tipos de temperamento, el individuo tendrá un temperamento fuerte, audaz, frío y calculador (atlético); sensible y social (pícnico), o intelectual, ordenado y planificador (asténico).

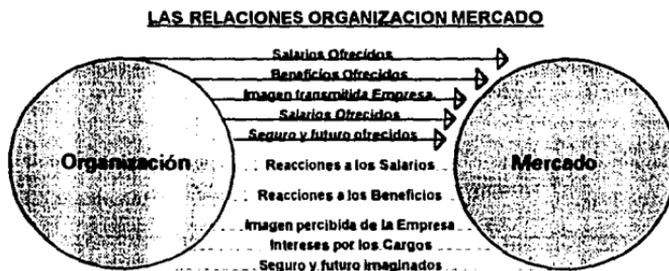
El carácter es la orientación de esa vitalidad hacia la consecución de los objetivos del individuo; así, el individuo tendrá un carácter atlético, emotivo, intelectual o de resonancia.

La conducta es dicha vitalidad que se lleva a la práctica, es la actitud del sujeto de cara al hecho, situación que puede servir para prever en ciertos casos el comportamiento del individuo, que para efectos de la seguridad se traduce en actos inseguros. Conocer dichas actitudes y poder canalizarlas, con el fin de adoptar conductas seguras, es el objetivo particular del conocimiento humano; sin embargo, se debe tener en cuenta y desarrollar por anticipado el sentido de la percepción humana, que facilita el dimensionamiento y coherencia de la ubicación ocupada en este mundo; además, de cara a la seguridad, valdrá determinar los juicios acerca de los demás no como una simple casualidad, sino como un análisis experimental.

## **CAPITULO II**

### **RECLUTAMIENTO**

Los individuos y las organizaciones están encadenadas en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.



El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

## 2.1. QUE ES RECLUTAR

Uno de los métodos para la obtención de recursos humanos es el Reclutamiento, entendiéndose por esto la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Pero, ¿cuando se necesita de personal? Se puede requerir en dos casos:

- En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica, y

- Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización.

El Reclutamiento empieza, entonces, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

## 2.2. EL RECLUTADOR

Dentro del sistema de alimentación de recursos humanos sobresale una figura de trascendental importancia: El Reclutador. En cualquier organización, no importa el tamaño, el estilo de administración o la forma de reclutar, la figura del reclutador sobresale como un elemento fundamental del sistema.

Generalmente presentan al reclutador como un individuo interesado en aspectos humanos, que tiene facilidad de expresión, capacidad para transmitir una imagen sumamente positiva de la empresa que representa, la sensibilidad suficientemente desarrollada para ponderar a los aspirantes a suplir determinados cargos de la empresa. Tiene, muchas veces, el poder de impedir el acceso de muchos candidatos. Si su desempeño es muy agresivo, puede crear problemas a otras empresas y muchas veces, hacer perder relaciones empresariales muy interesantes. Si su desempeño es muy pasivo, puede perjudicar a su empresa y no conseguir los candidatos para satisfacer las necesidades básicas y prioritarias de ella. Básicamente, un buen reclutador debe poseer determinados requisitos indispensables:

a) Capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a sus trabajadores;

b) capacidad para retener, reconocer e interpretar las políticas, los problemas y la tipología de los cargos, los aspectos positivos y negativos de otras organizaciones, ya sean de la competencia o no, que operan en el mismo mercado de mano de obra; en suma, tener una noción relativamente detallada respecto del mercado de trabajo y de mano de obra;

c) capacidad para percibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, los niveles de habilidad, los antecedentes profesionales y escolares, y comparar el volumen de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos exigidos para el cargo;

d) capacidad para trabajar dentro de una situación relativamente confusa con muchos requerimientos de empleados a reemplazar, con muchos candidatos para atender, sabiendo combinar de manera adecuada la tramitación de candidatos;

e) capacidad para asimilar rápidamente el lenguaje de la organización, su política, su tecnología y sus necesidades;

f) Competencia interpersonal, es decir, sensibilidad frente a las personas y capacidad para mantener rapport con ellas.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, y los medios de comunicación como medios de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas del reclutamiento

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización, lo cual constituye una de las maneras por las cuales se puede:

-Llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, al incrementar tanto la proporción de candidatos como la de empleados admitidos;

- disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- reducir los costos operacionales de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado. Toda organización vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz.

La actuación en el mercado de recursos humanos exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cuantitativos y cualitativos que en ella ocurren. Inclusive debe conocer satisfactoriamente ese mercado desde los diversos puntos de vista que se presenten.

Dale Yoder, dice que "el reclutamiento tiene seis fases:

1. Elaboración de políticas de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento;
2. organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función;
3. lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;
4. descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
5. utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos;
6. evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados" (15)

Arlando Vieira de Almeida Ramos, prefiere distinguir, en el proceso de reclutamiento, dos etapas: la de investigación y la de ejecución.

"La etapa de investigación considera:

1. examen del mercado de trabajo, con miras a la verificación de:
  - a) número probable de personas, del tipo que se necesita;
  - b) niveles salariales del cargo, en las diversas partes del país;
  - c) consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo;
  - d) conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada;
  - e) centros de preparación y de formación de personal y cantidad proporcional de mano de obra preparada periódicamente;
  - f) productividad generalmente presentada por ese tipo de empleado en las diversas empresas;
  - g) área que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, nacional), para la probable obtención de la mano de obra buscada;
  
2. determinación de las necesidades de personal, mediante el estudio de:
  - a) fluctuación normal del personal, en los diversos cargos de la empresa;
  - b) posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o por transformación de los métodos de trabajo;
  - c) retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilación, etc.
  
- 3) listado del tipo y de las características del personal buscado.

La fase de ejecución debe incluir:

1. la época en que se ejecutará el reclutamiento;
2. el área que el reclutamiento debe incluir mercado local, regional, nacional, etc.;
3. recursos que serán utilizados;
4. sitios de divulgación de publicidad;
5. número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener;
6. requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos;
7. condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa;

8. quién, cuándo y dónde se recibirá los candidatos." (14)

Roger H. Hawk, asegura que "la complejidad que envuelve el sistema de reclutamiento resalta las diversas actividades de una buena organización de reclutamiento y exige un amplio grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- qué tipos de trabajo deben realizar;
- cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo;
- cuántas personas existen en la organización actual y qué habilidades pueden aplicar el nuevo intento;
- dónde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias;
- cuál es la situación del mercado de trabajo total y cómo penetrar en él;
- cómo redactar anuncios efectivos;
- cómo estimular preguntas con relación a los cargos disponibles;
- cómo obtener personas para las entrevistas;
- cómo reducir el ciclo de reclutamiento;
- cómo utilizar efectivamente una compensación equitativa y movilizar recursos para atraer empleados potenciales;
- cómo presentar la imagen, la política y las oportunidades de la compañía;
- cómo presentar las ventajas culturales, sociales y geográficas de la comunidad local;
- cómo evaluar la motivación y los intereses profesionales de diversas personas;
- cómo generar el interés de un solicitante, cuyos propios intereses no se encuentran muy bien definidos;
- cómo acelerar la decisión de contratación del administrador moroso;
- cómo mediar entre los gerentes cuyas necesidades de fuerza de trabajo están en conflicto;

- cómo estructurar las relaciones entre el ejecutivo y el candidato, y asegurar un intercambio eficiente y productivo; y
- cómo programar la presentación de un nuevo empleado para adaptarlo al programa de adiciones de fuerza de trabajo." (6)

El órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimiento de empleado o requerimiento de personal, el cual debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección.

Cuando el órgano de reclutamiento recibe esta requisición de personal, verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos; en el caso de que no exista, debe reclutarlo mediante las técnicas indicadas para el reclutamiento.

### 2.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, el cual presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a influirlas; está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados (empleados), o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo), como potenciales (que no están interesados en cambiar de empleo).

Se pueden describir dos tipos de fuentes de reclutamiento, que son las internas y las externas.

A) Las fuentes internas son aquéllas que, sin necesidad de salir de la empresa, proporciona el personal requerido, abordando candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en la misma empresa, y ocurre cuando, habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados o transferirlos, o aún transferidos con promoción.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa, e incluye varios sistemas.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con los otros subsistemas, tales como:

- conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los tests psicotécnicos de personalidad;
- conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento;
- verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de substitución.

Entre los que juegan un papel importante en la empresa, se pueden citar:

- Sindicados. Funcionan en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- Archivo o cartera de personal: Se integra con las Solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido empleados. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante.
- Familiares y recomendados. Cuando se boletinan las vacantes entre los mismo empleados, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características del puesto vacante.

- Promoción o transferencia interna de personal. Se estudian los expedientes del personal actual, y se determina si dentro de estos existe un candidato viable para ser promovido al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, y la capacidad para desempeñar el puesto.

En razón de estos aspectos, el reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos, cuyas principales ventajas son:

- es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.
- es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado a ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera de los candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.,
- presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido; el margen de error es reducido, gracias al volumen e informaciones que la empresa generalmente reúne respecto de sus funcionarios;
- es una fuente poderosa de motivación para los empleados, cuando una empresa desarrolla una política consistente de reclutamiento interno, estimula junto con su personal la actitud de constante auto-perfeccionamiento y de auto-evaluación, en el sentido de aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento;
- aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento;
- desarrolla un sano espíritu de competencia.

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá; si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés, o aún, la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera;
- puede generar un conflicto de intereses, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados.

B) El reclutamiento es externo cuando la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Son también denominadas vehículos de reclutamiento, ya que son fundamentalmente medios de comunicación.

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- determinación de las necesidades de personal
- localización de las fuentes de mano de obra
- costo de la técnica de reclutamiento
- rapidez relativa de la técnica de reclutamiento por la urgencia solicitada.

Quando la sección de reclutamiento recibe las solicitudes de personal, escoge las alternativas de técnicas de reclutamiento.

**Fuentes externas:** Son aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes, se pueden señalar:

- **Profesionales y educativas.** Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa; muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento con un alto volumen de material de comunicación con estas instituciones. Igualmente, se imparten conferencias y charlas en las universidades y escuelas, para promover la empresa y crear una actitud favorable, reiterándoles lo que es la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, mediante recursos audiovisuales.

- **Asociaciones profesionales.** Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

- **Bolsas de trabajo-** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

- **Agencias de colocación.** Con el fin de ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de alto, medio y bajo nivel, o a personal de ventas. Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan.

En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran el 15% de la percepción anualizada del candidato, pagaderos en tres o cuatro cuotas, a partir de la fecha de solicitud del servicio; y en otros, se garantiza al candidato por un plazo que va de 30 días a 3 meses, (según el puesto), y si éste no cubre las necesidades del puesto, o simplemente no se presenta, la agencia lo repone sin cargo extra a la empresa.

Las principales ventajas de la utilización de la agencia como vehículo de reclutamiento son:

- toda la atención y la preselección inicial de los candidatos son procesados por la agencia, evitando el trabajo a la empresa y conservando la reserva lo que muchas veces se hace importante;
- la rapidez, cuando la agencia ya tiene un listado de candidatos interesados;
- hay muchos candidatos que en lugar de buscar una infinidad de empleos para una elección más segura, prefieren recurrir a una o a algunas agencias.

- La puerta de la calle. Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa. Es igualmente un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados dependen de una serie de factores, como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el medio es estático, y el candidato va hacia él, tomando la iniciativa. Es un sistema generalmente utilizado para cargos de bajo nivel.

- Contactos con otras empresas: en algunos casos, esos contactos interempresas llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas.

### Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes, tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, etc.

Los principales medios son:

- Prensa. Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal, así como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. Se emplean anuncios en primera plana en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores.

Los anuncios en prensa pueden ser básicamente de dos formas: Anuncio cerrado y anuncio abierto. En el primero, los requisitos son específicos e inflexibles, mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales. También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

Para elaborar un anuncio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) determinar lo que hay para ofrecer a los candidatos,
- b) determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende alcanzar,
- c) escoger adecuadamente el vehículo donde se pretende publicar dicho anuncio,
- d) verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer,
- e) escoger el tipo de mensaje que se debe hacer,
- f) definir el tamaño del anuncio, los tipos de gráficos y ante todo, el contenido; y
- g) optar por la repetición del anuncio, como efecto de refuerzo.

Por otra parte, un anuncio debe ser redactado teniendo como base los siguientes datos:

- a) marca o nombre de la empresa;
- b) título del cargo;
- c) naturaleza de las operaciones de la empresa;
- d) localización de la empresa;
- e) tipo de pedido;
- f) sumario del contenido del cargo;
- g) objetivos del departamento donde se localiza el cargo;
- h) calificaciones ideales o indirectas;
- i) otras ventajas y beneficios;
- j) horario de trabajo; y
- k) dirección de la empresa y horario de presentación.

- Radio y televisión. Se puede utilizar la radio cuando se realiza el reclutamiento en provincia; se hace uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios de televisión dependen de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información, lo cual tiene un elevado costo; sin embargo, el gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno.

- Grupos de intercambio. Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones.

- Boletines. Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

Otro medio es la American Chamber of Commerce of México, A.C. (Cámara Americana de Comercio), la que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos, como: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional.

#### Políticas

Los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos, están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de prestación, salarios, etc.

Para diseñar las políticas anteriores, se debe estar consciente de que el área de reclutamiento forma parte de un subsistema integrado o un sistema, que viene a ser la propia empresa.

#### Reclutamiento exterior

El reclutamiento exterior supone la obtención de recursos humanos que no pertenezcan a la misma entidad.

En algunas empresas o instituciones, debido a su magnitud y al elevado número de empleados y de instalación en las cuales se desarrollan, las necesidades que generan sus vacantes pueden ser cubiertas por el mismo personal, ya sea por promociones o transferencias; sin embargo, la apertura de una nueva instalación genera la necesidad de un número mayor de empleados; y es aquí cuando se requiere del reclutamiento exterior, por lo que se entiende "La obtención de recursos humanos fuera del lugar en el que radica la empresa, la cual, por sus características técnicas o de mano de obra, no puede proporcionar el elemento humano que se requiere" (5)

Dentro del reclutamiento exterior, se encuentra el foráneo y el internacional.

El reclutamiento foráneo se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Antes de abordar estas plazas, el reclutador se debe informar acerca de los periódicos de mayor circulación y la estación radiodifusora con mayor audiencia, y hacer la contratación con la anticipación necesaria para que sean emitidos los anuncios antes de su llegada.

Así mismo, se debe tener la precaución de contratar un hotel o salón que sea conocido en la entidad y citar en esa dirección a los candidatos. Para llegar a ésto, se debió hacer con anterioridad la reservación del hotel, planeación de viáticos, gastos de representación y gastos de transporte.

Al realizar los viajes se debe disponer todo el material necesarios y el equipo que se utilizará, como son las Solicitudes, pruebas psicométricas y técnicas, papelería, formas de contratos, cronómetro, apoyos audiovisuales, cartelones, etc.

Al hacer este tipo de reclutamiento se debe contar con información acerca de los salarios vigentes en la zona, así como de los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento antes; si existen empresas con un giro similar al de la empresa para la cual se va a tramitar personal, se realizaran los contactos necesarios, a través de los medios y fuentes pertinentes, para localizar candidatos que trabajen en esas organizaciones y ya posean la experiencia laboral requerida para ocupar el puesto vacante.

Para llevar a cabo el reclutamiento, existe la posibilidad de que algunas instituciones proporcionen sus locales, sin costo, y con la ventaja adicional de que son conocidas en la ciudad, como puede ser el Club de Leones o el Club Rotario, etc.

#### Reclutamiento internacional

Cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada, por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra en éste es necesario recurrir a al país que posea tal tecnología. Regularmente, esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, como puede ser la tecnología relacionada con la energía nuclear. Es importante mencionar que en la mayoría de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en muchas ocasiones a nivel dirección.

#### Reclutamiento masivo.

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza generalmente en instituciones del sector público. Se recurre a él para ahorrar tiempo y costo cuando se requiere a una gran cantidad de personal. A este tipo de reclutamiento se le llama masivo porque tan sólo se tienen uno o dos puestos por cubrir y una gran cantidad de candidatos para éstos.

#### Reclutamiento de personal eventual

Cuando por necesidades específicas el trabajo que se va a realizar requiere que la organización contrate personal eventual, se puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. Estas instituciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían. La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidades, etc.

El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

- Trae "sangre nueva" y experiencias nuevas a la organización, que se mantiene actualizada con el ambiente externo y actualizada de lo que ocurre en otras empresas.

- **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.**

- **Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.**

Entre tanto, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- **El periodo de tiempo empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función del nivel jerárquico del cargo considerado, sino también de otros factores como:**

- a) **área de actividad o tipo de especialización del cargo;**
- b) **fuentes de reclutamiento escogidas;**
- c) **vehículos de reclutamiento escogidos;**
- d) **local donde está situada la empresa;**
- e) **situación del mercado de trabajo y del mercado de mano de obra; y**
- f) **política de personal adoptada por la empresa, y más específicamente, la política de reclutamiento.**

Así, mientras más elevado sea el cargo, con mayor anticipación deberá adoptar la empresa el requerimiento de empleados, para que la sección de reclutamiento no sea presionada por los factores tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- **Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.**

- **En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.**

- **Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional.**

- **Generalmente afecta la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos.**

- Sistema de Reclutamiento mixto.

En razón de las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas ha preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres alternativas de sistema:

a) Inicialmente, utiliza reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en el caso de que aquel no presente resultados deseables; la empresa necesita de personal calificado, a corto plazo y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos a la altura, promueve su propio personal.

b) Utiliza el reclutamiento externo y el reclutamiento interno, concomitantemente. Es el caso de la empresa más preocupada por suplir la vacante existente, generalmente, una buena política de personal prefiere los candidatos internos a los externos, en los casos en que hay igualdad de condiciones entre ellos.

c) Utiliza el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrándose candidatos a la altura, apela al reclutamiento externo.

#### 2.1.4. RECLUTAMIENTO A GERENTES

Para casi todas las grandes compañías, las universidades y colegios representan una gran fuente de nuevo talento gerencial. Casi todas las escuelas profesionales cuentan con una oficina de empleo; los representantes de la compañía generalmente colaborarán con ella para establecer un programa de reclutamiento y hacer que se distribuyan folletos de la compañía. Una desventaja de esta clase de reclutamiento es que tiende a ser muy caro, además, una gran proporción de los que son contratados no permanecerán en la empresa más de dos o tres años.

La competencia por el talento de profesionistas y de gerentes de nivel medio a veces es tan frenética como la competencia por la participación en el mercado. Tal competencia es particularmente intensa en áreas donde escasea la habilidad de alta calidad, como sucede con la publicidad o el análisis de inversiones.

En tales sectores los reclutadores pueden comprar grandes y caros anuncios en la prensa y en las publicaciones nacionales. Los profesionistas y los candidatos a puestos gerenciales de nivel medio pueden reclutarse mediante contactos directos o mediante agencias de empleo.

Una vacante de alto nivel gerencial suele plantear un problema complicado para la organización, puesto que el individuo idóneo para ocuparla rara vez de encuentra en el mercado de trabajo. Puede encontrarse en los altos niveles de otra firma, a menudo una firma rival, y se le puede inducir a dejarla. Las direcciones corporativas frecuentemente acuden a firmas especializadas en la búsqueda de ejecutivos. Estos reclutadores profesionales no sólo localizan a tres o cuatro candidatos cuidadosamente seleccionados, que no sólo están muy calificados, sino que con una buena oferta se les puede hacer que dejen su trabajo actual.

Muchas firmas tienen una política de reclutar o promover dentro de la empresa, salvo en algunas circunstancias muy excepcionales. Esta política ofrece tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella: por lo tanto, tienen muchas probabilidades de éxito por su conocimiento de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la fidelidad e inspira un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover en esta forma que contratar a personas ajenas a la organización. Las principales desventajas de esta política son que limita las fuentes de talento disponibles para la organización, y puede alentar el conformismo, pues los empleados pueden suponer que la antigüedad les asegurará una promoción.

## **CAPITULO III**

### **SELECCION**

El reclutamiento y la selección de personal deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, la selección es una actividad de decisión, de clasificación.

La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger. mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Este proceso, es característica inherente a los seres humanos, escoger desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

En las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos.

Pero, ¿que es la selección? Es la elección de una persona adecuado para el cargo vacante, "que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización." (14)

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) la adecuación del hombre al cargo; y
- b) la eficiencia del hombre en el cargo.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a la cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos.

Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten en forma diferente, perciban las situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo distinto. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables - tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea propia de la selección. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

La selección debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de sus ocupantes), y el perfil de las características de los candidatos. La primera es proporcionada por el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección.

Sea la primera la variable  $x$  y la segunda la variable  $y$ . Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , decimos que el candidato no tiene las condiciones indispensables para ocupar el cargo pretendido. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, decimos que el candidato tiene las condiciones ideales para ocupar el cargo. Cuando  $x$  es menor que  $y$ , decimos que el candidato tiene más condiciones que las exigidas para el cargo.

La comparación es una función desarrollada específicamente por la sección de selección de recursos humanos de la empresa.

A través de la comparación, la sección de selección recomienda a la unidad solicitante determinado o determinados candidatos que fueron aprobados en la selección.

Una vez hecha la comparación entre las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos tengan condiciones aproximadamente equivalentes para ser indicados a la unidad solicitante como candidatos a ocupar el cargo. La sección de selección no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Puede apenas recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el cargo. La decisión final de aceptar o de rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante.

Cronbach y Gleser hacen una presentación sistemática de la teoría de las decisiones en el área de test psicológicos y de psicología de personal. Para ambos, "las decisiones tomadas por el especialista en selección o por el psicólogo pueden ser de dos tipos: institucionales o individuales.

Decisiones institucionales son las que toma una institución y que deben ser relativamente estandarizadas. El responsable de la decisión debe interesarse en atender, sobre todo, los propósitos de la organización y las metas de la misma.

Decisiones individuales son aquellas en las que el principal interesado es exclusivamente un individuo y es su propio sistema de valores el que debe señalarle la mejor actitud a seguir. La elección de un empleo, o de un tipo de profesión, son ejemplos de decisiones individuales". (1)

### 3.1. PASOS DE LA SELECCION

Es de primordial importancia, enfatizar tres principios fundamentales de la selección de personal.

**Colocación:** Es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

**Orientación:** En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

**Ética profesional:** El proceso de selección implica una serie de decisiones. Esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato, ya que si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez.

- Vacante. El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, que es un puesto que no tiene titular o que puede ser de nueva creación.

-Requisición. El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

-Análisis y valuación de puestos. Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente.

La recolección de información respecto al cargo que se pretende suplir puede hacerse a través de:

1) Análisis del cargo, que es el levantamiento de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante) del puesto. Lo importante para la selección son las informaciones de los requisitos y de las características que el ocupante del cargo debe poseer.

2) Aplicación de la técnica de incidentes críticos, que consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado. Esta técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (que mejorarán el desempeño) y las indeseables (que empeorarán el desempeño) en los futuros candidatos.

3) Análisis de solicitud del empleado, que consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato debe poseer.

4) Análisis del cargo en el mercado. cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.

5) Hipótesis de trabajo. Es una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado.

Las informaciones que la sección recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes son transformadas en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profisiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del cargo. Esta es un resumen del análisis de trabajo, es la investigación de elementos componentes de un trabajo y de su interacción, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado. Por elementos componentes de un trabajo se entienden los factores humanos, instrumental, ambiental y organizacional involucrados. Por condiciones necesarias se entienden las condiciones ambientales o de organización de las tareas, de mejor adaptación del equipo al hombre o de selección de personal. Pretende levantar todos los elementos predictivos de un buen desempeño.

- Solicitud de empleo. Se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, número del IMSS, Registro federal de causantes, SAR, etc.), Datos familiares, (número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.), datos escolares (son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin, dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.), experiencia ocupacional (visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra: que tiempo la ha desempeñado, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.), puesto y sueldo deseado, etc.

### 3.2. ENTREVISTA

- Entrevista inicial o preliminar. Esta entrevista pretende corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste, así como detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Debe informársele la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Una entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones, unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales:

1. La fuente, es decir, el candidato, con características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, etc., en este elemento tiene origen el mensaje.

2. el transmisor, es decir, el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relacionan con la manera como la información es "codificada" para ser transmitida.

3. El canal de transmisión: hay en la entrevista por lo menos dos "canales", que son palabras habladas y gestos.

4. El instrumento de decodificación: los "receptores" de la información (el entrevistador y el entrevistado), pueden interpretar (o descifrar) los "mensajes" de modo diferente. Lo mismo ocurre con diferentes personas, ya que cada una interpreta lo que oye en términos de sus propias experiencias; y

5. El destino, a quien se pretende transmitir el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

En el curso de la entrevista, las cinco etapas se comportan de manera probabilística, no determinista, pudiendo ocurrir problemas en uno o en todos ellos.

La entrevista se usa casi universalmente en la selección de personal, para la cual, el entrevistador requiere un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones; sin embargo, es posible obtener perfeccionamiento en la precisión de la evaluación, con la ordenación adecuada del proceso de entrevista o con la entrevista estandarizada.

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista:

**Entrevista directa:** Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, las respuestas que se esperan son más cortas y concretas. Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo, permite al entrevistador total concentración sobre el sujeto, y mínima atención a las anotaciones y a la secuencia o plan de la propia entrevista.

**Entrevista indirecta.** En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquél la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera, siguiendo el curso de preguntas-respuestas-preguntas. El entrevistador camina dentro de la línea de menor resistencia o de la extensión de temas, sin preocuparse de la secuencia sino del nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado, y sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del candidato, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga éste ante las preguntas que se le formulen. Por reacciones se entiende a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales. En este tipo de entrevistas se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación.

**Entrevista mixta.** Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

Debido a la flexibilidad que permite, y al ahorro de tiempo y la gran información que por medio de ella se puede obtener, este tipo de entrevistas es la más usada en la selección de personal.

Durante su curso, se deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras; existen ciertas tácticas de la entrevista que nos permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ésta. Entre estas tácticas se encuentran las de: agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, por mencionar algunas.

#### **Fases de la entrevista:**

**Apertura-** Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo.

**Rapport-** Este término significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharlo, etc. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes, mostrándose cordial y amistoso.

Como parte del rapport, existen dos aspectos:

a) **Approach.** Es el establecimiento de una distancia social, entre otras formas de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo" o., por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

b) **Empatía.** Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

- **Desarrollo.** Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas.

- **Cima.** Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud. En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas.

- **Historia laboral.** Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo, ya que esto permite determinar cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos que hay que rectificar, están el nombre de la empresa, fecha de ingreso, puestos y ascensos obtenidos, jefes inmediatos, sueldos y motivos de separación.

- **Historia educativa.** Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló. Así mismo, al investigar respecto a su aprovechamiento escolar, se pueden detectar los niveles de eficiencia, y cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado.

Que clase de cursos ha tomado, su duración, lugar donde los tomó, si fue por iniciativa propia o enviado por su trabajo anterior, etc.

Historia personal. Aquí se investiga lo referente a la familia, ya que los patrones que han sido aprendidos desde la infancia, algunos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta, si no en forma radical, si con variaciones, las cuales pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; indicará la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

Es importante detectar la imagen que tiene de sí mismo el candidato, de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad; así mismo, es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por temor a ser rechazados o de parecer vanidosos.

Tiempo libre. Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal, si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Esta área permite detectar varios tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue.

Proyectos a corto y largo plazo. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro realizarse y autodeterminarse en sus metas. Esto se cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades

**Cierre.** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor sienta que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado no implica derrota sino, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

La extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, esté condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

### **3.3. PRUEBAS PSICOLOGICAS**

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas o tests de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

En cuanto a la manera como son aplicados, esas pruebas pueden ser:

- a) orales (por medio de preguntas y respuestas verbales)
- b) escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas)

- c) de realización (por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza, por ejemplo).

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando se trata de nociones de cultura general, o específicas, cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la forma como son elaboradas, las pruebas de conocimiento cuando son realizadas por medio del lenguaje escrito; pueden ser clasificadas en:

- a) tradicionales, de tipo disertativo, expositivo;
- b) objetivos, por medio de tests objetivos; y
- c) mixtos, cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Los exámenes subjetivos o tradicionales son los que incluyen pocos ítems, poseen un número reducido de preguntas y exigen respuestas largas.

Las pruebas objetivas, por el contrario, poseen mayor número de preguntas; incluyen una gran área de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, determinadas en la forma y en el contenido. Las pruebas de carácter mixto constan, generalmente, de una parte objetiva y de una disertación.

**Ventajas de las pruebas tradicionales:**

- cubren intensamente un área menor de conocimientos;
- aprecian la capacidad y la organización de las ideas;
- revelan requisitos difíciles de ser apreciados;
- ofrecen un juicio subjetivo; y
- organización rápida.

**Desventajas de las pruebas tradicionales de conocimientos:**

- corrección difícil, subjetiva y demorada;
- corrección hecha apenas por especialistas;
- revisiones difíciles de los resultados.

Ventajas de las pruebas objetivas de conocimientos:

- cubren extensamente un área mayor de conocimientos;
- confrontación facilísima y rápida de los resultados;
- juzgamiento objetivo;
- graduación más rápida; y
- comparaciones más simples.

Desventajas de las pruebas objetivas de conocimientos:

- organización demorada;
- permiten el acierto casual;
- permiten un mínimo de libertad de expresión del candidato;
- no miden profundidad.

La diferencia entre esos tipos de pruebas reside en tres aspectos: la organización, la aplicación y la evaluación.

|                                       | <b>PRUEBA OBJETIVA</b>   | <b>PRUEBA TRADICIONAL</b>   |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>A. En cuanto a la organización</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Respuestas determinadas y cortas.</li><li>2. Examina todo el campo de la materia</li><li>3. Cuidadosamente planeada</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Respuestas indeterminadas libres y extensas</li><li>2. Examina el sector estricto de la materia</li><li>3. Improvisada</li></ol> |
| <b>B. En cuanto a la aplicación</b>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Condiciones determinadas y constantes de aplicación.</li><li>2. Simples y rápidas</li></ol>                                   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Condiciones indeterminadas de aplicación</li><li>2. Dispendiosa y demorada.</li></ol>  |
| <b>C. En cuanto a la evaluación.</b>  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Automática (a través de clave de evaluación). y rápida.</li><li>2. Criterio predeterminado y objetivo</li></ol>               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Exige conocimiento especial de evaluación y es demorada.</li><li>2. Criterio subjetivo y variable.</li></ol>                     |

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida y confiable.

Una prueba es válida, si mide aquello que pretende medir.

Una prueba es confiable, si se obtienen resultados semejantes en aplicaciones sucesivas a las mismas personas.

**Ventajas de las pruebas objetivas de conocimientos:**

- cubren extensamente un área mayor de conocimientos;
- confrontación facilísima y rápida de los resultados;
- juzgamiento objetivo;
- graduación más rápida; y
- comparaciones más simples.

**Desventajas de las pruebas objetivas de conocimientos:**

- organización demorada;
- permiten el acierto casual;
- permiten un mínimo de libertad de expresión del candidato;
- no miden profundidad.

La diferencia entre esos tipos de pruebas reside en tres aspectos: la organización, la aplicación y la evaluación.

|                                       | <b>PRUEBA OBJETIVA</b>   | <b>PRUEBA TRADICIONAL</b>   |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>A. En cuanto a la organización</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Respuestas determinadas y cortas.</li><li>2. Examina todo el campo de la materia</li><li>3. Cuidadosamente planeada</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Respuestas indeterminadas libres y extensas</li><li>2. Examina el sector estricto de la materia</li><li>3. Improvisada</li></ol> |
| <b>B. En cuanto a la aplicación</b>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Condiciones determinadas y constantes de aplicación.</li><li>2. Simples y rápidas</li></ol>                                   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Condiciones indeterminadas de aplicación</li><li>2. Dispendiosa y demorada.</li></ol>  |
| <b>C. En cuanto a la evaluación.</b>  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Automática (a través de clave de evaluación), y rápida.</li><li>2. Criterio predeterminado y objetivo</li></ol>               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Exige conocimiento especial de evaluación y es demorada.</li><li>2. Criterio subjetivo y variable.</li></ol>                     |

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida y confiable.

Una prueba es válida, si mide aquello que pretende medir.

Una prueba es confiable, si se obtienen resultados semejantes en aplicaciones sucesivas a las mismas personas.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas (está estandarizada si las calificaciones se otorgan por métodos estadísticos cuando han sido aplicadas a grupos bien definidos de personas).

#### Examen médico de admisión

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

No se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, u defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización.

#### Estudio socioeconómico

la investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- 1) proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de trabajo.

2) conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

3) corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Las áreas que se exploran son:

- antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

- antecedentes familiares; nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado? etc.)

- antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, ingresos, etc.

Resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

#### Evaluación y control de los resultados

Todo sistema tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficiente en la medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, de esfuerzos y de tiempo. Uno de los problemas principales en la administración de un sistema es exactamente el medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

En esta parte resulta importante recordar que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado.

Aquí es donde se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, para que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

Existen tres diferentes formas de presentar las conclusiones:

-conclusión abierta: Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos e las pruebas aplicadas, diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento.

-conclusión cerrada: En ésta los resultados se van a expresar gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando las puntuaciones escala (que pueden ser en CI, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

-conclusión mixta: En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que se definan y expliquen por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no mal interpreten los datos que pueden ser valiosos en alguna decisión

### 3.4. SELECCION A GERENTES.

Las decisiones más importantes de contratación en la empresa se refieren a la selección de gerentes, ya que éstos desempeñan un papel decisivo en ella. La tarea de seleccionarlos es difícil por la complejidad de su puesto. Dado que deben saber utilizar una amplia diversidad de destrezas y habilidades, su selección depende de una evaluación exacta de las destrezas conocidas y potenciales, lo mismo que de sus habilidades.

Las organizaciones posiblemente traten de contratar a gerentes expertos impulsadas por diversos motivos. Un puesto recién creado requerirá un gerente con experiencia que no se encuentra disponible dentro de la organización: puede existir un puesto establecido y no estar disponible en ella el talento que lo ocupe; o bien se busca un excelente ejecutivo de una empresa rival para mejorar la posición competitiva de la organización.

Generalmente se piensa que el desempeño anterior predice el que se tendrá en el futuro. Por tanto, se evaluará con sumo cuidado a los candidatos gerenciales que tengan experiencia. No obstante, a menudo resulta difícil obtener datos verificables al desempeño anterior de un gerente. Más aún, incluso cuando se cuenta con los resultados, no es fácil que un entrevistador juzgue en qué medida ese desempeño se debe a la capacidad del gerente.

Cabe la posibilidad de que haya tenido subordinados extraordinariamente capaces, que simplemente haya tenido suerte o que haya sacrificado los resultados a largo plazo para conseguir ventajas temporales. En una palabra, el desempeño anterior puede predecir o no el que se logrará en el futuro dentro de la empresa.

Los gerentes potenciales generalmente entran en la organización después de graduarse en la universidad. Suelen ocupar puestos de nivel de ingreso: un trabajo de investigación o bien un puesto en un programa de adiestramiento. Su desempeño en esos puestos iniciales ejercerá una influencia profunda sobre el tipo de trabajo gerencial que recibirán algún día.

Evaluar el potencial de un individuo para un puesto gerencial es difícil, ya que se le debe juzgar en cosas que todavía no hace. Sin embargo, tal evaluación también es extremadamente importante, dado que los futuros gerentes que se seleccionen determinarán el éxito futuro de la empresa.

Casi todas las evaluaciones de los futuros gerentes comienzan con un análisis de las calificaciones escolares. No obstante, exceptuados los puestos técnicos, el aprovechamiento escolar no parece guardar estrecha relación con el desempeño gerencial. Otros aspectos del expediente académico ofrecen un conocimiento de las capacidades no escolares, a saber: destrezas interpersonales, cualidades de liderazgo y capacidad de asumir responsabilidades.

Por tal razón, muchas organizaciones buscan evidencias de interés gerencial o de experiencia administrativa extracurricular. Por último, a semejanzas de los gerentes expertos, los futuros gerentes pueden ser entrevistados en forma exhaustiva para averiguar si tienen lo que los entrevistadores juzgan que es un estilo personal apropiado para su condición.

En general, la probabilidad de tomar buenas decisiones sobre los candidatos mejora cuando varios gerentes entrevistan a cada candidato. La multiplicidad de los puntos de vista que aporta esa táctica disminuye la posibilidad de que un buen gerente se pierda para la organización a causa del prejuicio o punto de vista de un entrevistador.

Una de las herramientas más importantes, es el proceso de la entrevista; las pruebas no se usan mucho en la evaluación de gerentes con experiencia. A éstos se acostumbra someterlos a una serie de entrevistas. Los entrevistadores casi siempre son gerentes de nivel superior en la organización, pues los miembros del departamento de recursos humanos no tienen una experiencia personal estrecha con las destrezas y habilidades detalladas que exige el puesto vacante.

Los entrevistadores intentan evaluar la idoneidad del candidato y su desempeño anterior. Se concede gran importancia a las cualidades personales; los entrevistadores tratarán de determinar si el candidato corresponde a la idea de cómo debe ser un buen gerente.

Las cualidades deseables no siempre pueden juzgarse durante la entrevista. Los entrevistadores buscan indicadores de esas cualidades como la estabilidad emocional (equilibrio y capacidad de trabajar bien bajo presión); seguridad en sí mismo (manifestación de seguridad y autoestima); y destreza interpersonal, (capacidad de llevarse bien con la gente y de motivarla). Los entrevistadores también tratan de estimar el grado de compatibilidad de la personalidad del candidato, de su experiencia anterior, de sus valores personales y de su estilo de operación con la organización.

Otro método que resulta eficaz en la selección de buenos candidatos es el centro de evaluación. Estos centros se usaron originalmente durante la Segunda Guerra Mundial como un medio de seleccionar a los agentes. Desde entonces se ha utilizado con mucho éxito como método para predecir el desempeño futuro de los gerentes, tanto de los que tienen experiencia como de los que tienen cualidades para ocupar estos puestos. Siguiendo este método, se pide a los candidatos participar en una amplia gama de ejercicios de simulación mientras un grupo de observadores bien entrenados observa y enjuicia su comportamiento. Un ejercicio común es la solución de problemas pendientes. En esta simulación, al candidato se le informa que acaba de ser promovido a un puesto que acaba de quedar vacante y que tendrá que salir de la localidad para asistir a una reunión muy importante.

Se le da una hora para que se ocupe de los memoranda, cartas, informes, mensajes telefónicos y otros asuntos que se encuentran en la gaveta de pendientes del titular anterior de ese puesto. El candidato deberá resolver cada asunto del modo más apropiado y, en muchos casos, tendrá oportunidad de explicar o discutir sus decisiones en una entrevista de seguimiento.

En el ejercicio de discusión en grupo sin líder, a los participantes se les da un problema que requiere una decisión colectiva. La forma en que los candidatos se portan en esta situación ayuda a descubrir sus cualidades de liderazgo y sus destrezas interpersonales. También pueden participar en juegos gerenciales adaptados al nivel del puesto vacante, hacer presentaciones orales y realizar las pruebas que detecten la capacidad mental, los conocimientos generales y la personalidad.

Los centros de evaluación no son sólo excelentes predictores del potencial gerencial, sino que además forman parte de un programa de desarrollo de gerentes. Sin embargo, el método de los centros de evaluación cuesta tanto que lo usan tan sólo unas cuantas organizaciones exitosas relativamente grandes. En una evaluación suelen intervenir varios asesores que trabajan con un reducido grupo de candidatos durante un periodo de varios días.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la República mexicana hay muchas empresas de tiendas y restaurantes, unos son pequeños establecimientos, y otros son eslabones de una gran cadena.

Tomaremos una de esas grandes cadenas de nivel nacional.

Esta cadena tiene un gran número de unidades a nivel nacional.

Cada unidad tiene un gerente, que es quien la maneja. No todos estos sujetos en nivel gerencial son adecuados al puesto, ya que no se acercan al perfil de comportamiento adecuados, debido tal vez a que han ido ascendiendo de puesto, y otros que si son adecuados, ya que participaron en un proceso de selección.

Surge entonces la duda sobre si el personal que actualmente ocupa un puesto a nivel gerencial se apega a los estándares de comportamiento indicados al puesto que ocupan.

#### **4.2. FORMULACION DE HIPOTESIS**

**Ha-** Existe diferencia significativa en la Adecuación-Puesto Persona en los factores de EMPUJE, INFLUENCIA, CONSTANCIA y CUMPLIMIENTO entre el personal que pasó por un proceso de selección y aquellos que no pasaron por dicho proceso.

**Ho-** No existe diferencia significativa en la Adecuación-Puesto Persona en los factores de EMPUJE, INFLUENCIA, CONSTANCIA y CUMPLIMIENTO entre el personal que pasó por un proceso de selección y aquellos que no pasaron por dicho proceso.

#### 4.3. VARIABLES

##### 4.3.1.Variable dependiente: Adecuación puesto-persona.

**Adecuación puesto persona:** Es la compatibilidad entre los requerimientos de un puesto y las características de comportamiento de una persona para el logro efectivo de sus funciones.

##### 4.3.2.Variable independiente: Selección

**Selección:** Es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de ésta manera, a los propósitos de la organización.

#### 4.4. POBLACION.

Son 200 sujetos que actualmente ocupan un puesto a nivel gerencial dentro de una cadena de tiendas y restaurantes a nivel nacional.

Dichos sujetos pueden ser hombres o mujeres, con una presentación adecuada al puesto, sin importar si lo ocupan por sus méritos dentro de la empresa (anteriormente el personal que ascendía a un puesto, no era sometido a un proceso de selección más técnico, sino únicamente al criterio de un superior que veía cualidades o constancia en la empresa), o si son de nuevo ingreso, habiendo pasado antes por un proceso de selección. El personal de nuevo ingreso cuenta con la Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciados en Hotelería y Turismo.

#### **4.5. MUESTRA**

**Se manejarán 80 sujetos que ocupan un puesto a nivel gerencial dentro de una cadena de tiendas y restaurantes.**

**De estos 80 sujetos se tomarán 40 para grupo control y 40 para grupo experimental. Dentro del grupo control se encontrará el personal que pasó por selección y en el experimental aquellos que ascendieron de puesto.**

## 4.6. INSTRUMENTO

### 4.6.1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CLEAVER EN ESTADOS UNIDOS Y MEXICO.

En la década de los años sesenta se inicia el proceso de gestación del Cleaver, los primeros estudios para incorporarla a la batería de herramientas psicológicas utilizadas en la industria, dándole el nuevo enfoque administrativo, y no es sino hasta los años setentas cuando se consolida como una herramienta confiable e indispensable en los procesos de selección, promoción, planeación, etc. (E.U.).

En los primeros años de la década siguientes (ochentas), es cuando en México se comienza a introducir el Cleaver como la herramienta psicológica utilizada dentro del área administrativa. Instructores venidos directamente del J.P. Cleaver Company Inc., Executive Institute, y algunos otros instructores que fueron capacitados en Estados Unidos fueron quienes impartieron en los principales grupos industriales de México el "Curso de entrenamiento en el manejo del Cleaver".

En la segunda mitad de la década de los años ochentas, la difusión y utilización del Cleaver en México se estandarizó considerándola como uno de los elementos de mayor aceptación dentro de los procesos que las organizaciones llevan a cabo en el área de recursos humanos. En México, la mayoría de las empresas lo utilizan dentro de su proceso de selección.

Se ha realizado una investigación de campo dentro de los principales grupos industriales de nuestro país, y el consenso general se traduce en que es una prueba confiable, que les ayuda a fundamentar los criterios utilizados en los procesos de selección (principalmente), promociones, y planeación, la cual es utilizada en la mayoría de los casos de los niveles medios (técnicos, profesionistas) en adelante.

Aparte de la industria, las más importantes casas o despachos dedicados a la consultoría, capacitación, colocación y entrenamiento ejecutivo en México, les es una herramienta clave y fundamental en las gestiones que realizan.

Dentro de las empresas que emplean el Cleaver, se puede contar el Grupo Nacional Provincial, Seguros América, Bancomer, Liverpool, Banco Mexicano Somex, Sanborns, Vips, Dennys, Celanese, Grupo Alfa, Grupo Cydsa, Grupo Visa, KIR, General Electric, Cementos Mexicanos, Grupo Vitro.

#### 4.6.2. CLEAVER: ESTUDIO DE LA CONDUCTA

Que es:

- Es una técnica de evaluación de la conducta, en el ámbito laboral a través de un cuestionario doble:

a) para medir el trabajo.- factor humano Descripción del trabajo

b) para medir comportamiento del individuo.- Autodescripción.

- La información que se obtiene de estos dos cuestionarios permite conocer: rasgos de comportamiento de la persona, rasgos de comportamiento requeridos en el puesto y la relación existente entre lo que demanda el puesto y lo que posee la persona.

- El comportamiento o la conducta es una respuesta al medio ambiente, por lo tanto, se está interesado en conocer cómo reaccionará un individuo en un ambiente laboral.

- Las principales fuentes de conflicto entre el jefe y el subordinado están no en el qué se debe hacer, sino en el cómo debe hacerse.

Por lo tanto, la Técnica de Evaluación de Ejecutivos de J:P: Cleaver, tiene como objetivo el establecer una compatibilidad de los requerimientos de un puesto determinado con las características de conducta de un individuo.

#### 4.6.3.AUTODESCRIPCIÓN

La autodescripción (AD) es el formato del instrumento Cleaver que proporciona el perfil con los cuatro factores (D= empuje, I= influencia, S= Constancia, C= apego) que el individuo posee y que la prueba mide.

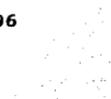
##### 4.6.3.1. Antecedentes.

Los primeros estudios con respecto a la descripción propia (autodescripción), se encuentran en los escritos de Marston (1928-1931) quien postuló la teoría del comportamiento humano como una función del medio ambiente (que puede describirse de lo antagónico a lo favorable) y la reacción del individuo (describe un continuo) de pasividad-actividad)

"Un medio ambiente antagónico, se define como aquél en que los obstáculos o dificultades son confrontados por el individuo. Lo incierto, los riesgos calculados, la resolución de problemas, las objeciones que se presenten, etc. Un medio ambiente favorable se define como la amistad, seguridad o predicción, son condiciones predominantes acompañadas con una poca o nada de necesidad para vencer los obstáculos que al individuo se le presenten."  
(13)

Este modelo bidimensional (medio ambiente antagónico y favorable) proveen una matriz de la cual se obtiene un patrón típico de comportamiento del individuo que será descrito en cuatro características, que son las siguientes:

- 1) **D=DOMINIO:** Movimiento activo y positivo en un medio ambiente antagónico.
- 2) **I=INDUCCION:** Movimiento activo y positivo en un medio ambiente favorable.
- 3) **S=SUMISION:** Cierta pasividad en un medio ambiente favorable.
- 4) **C=CUMPLIMIENTO:** Respuesta tentativa a un medio ambiente antagónico diseñado para reducir el grado de antagonismo.



Estos cuatro factores psicológicos son adaptados a cuatro definiciones en el campo laboral, facilitando el uso de la prueba Cleaver en el área administrativo.

**DOMINIO:** Guía para el cumplimiento a pesar de la oposición o circunstancias antagónicas.

**INDUCCIÓN:** Influenciar a la gente

**SUMISIÓN:** Firmeza para realizar el trabajo

**CUMPLIMIENTO:** Cumplimiento con los estándares exactos para evitar error, problema o peligro.

Los términos usados en la administración, esto es:

**D- DOMINIO = EMPUJE**

En el factor de empuje, el individuo lucha por el éxito sobreponiéndose a su oponente o a las obstáculos que se le presenten, el éxito es su meta.

**I- INDUCCIÓN = INFLUENCIA EN LA GENTE:**

Este factor se caracteriza por el proceso de persuadir a alguien a hacer algo o comprar algo. -esto se debe gracias al ambiente favorable de la situación.

**S- SUMISIÓN = CONSTANCIA, ESTABILIDAD:**

Existe constancia en la realización del trabajo, se labora consistentemente y en forma predecible.

**C- CUMPLIMIENTO = APEGO**

Seguir con exactitud los estándares establecidos para evitar error, problemas o peligro.

## ESQUEMA DISC

### ACTIVO



### **MEDIO ANTAGONICO:**

INCERTIDUMBRE,  
RIESGO, PROBLEMAS A  
ENFRENTAR Y  
RESOLVER, OBJECIONES

### PASIVO

### **MEDIO FAVORABLE:**

AMISTOSO, SEGURO,  
PREDECIBLE, AMBIENTE  
ESTIMULANTE

Se considera que la mayor parte de las personas muestran estas cuatro dimensiones (DISC), en ocasiones, sin embargo, el individuo desarrolla un estilo de vida que presenta un énfasis particular en ciertos aspectos y en menor grado en otros, este es un proceso gradual de aprendizaje que depende en gran medida de las reacciones de los demás a los esfuerzos del individuo para establecer sus propias características .

De estos esfuerzos vienen la imagen propia por la cual la persona se esforzará por mantener y enunciar un claro comportamiento mientras que también busca funciones y ocupaciones que concuerden con esta imagen.

La dificultad estriba en el establecimiento de una técnica que describa esta imagen propia con algún grado de exactitud y dentro del trabajo que provea de igualdad.

#### 4.6.3.2. Estructura.

Su descripción propia es la administración de objetivos forzados o seleccionados, y consiste en 24 cuádruplos de palabra descriptivas, es decir, 96 palabras acomodadas en grupos de 4, de cada grupo habrá que seleccionar una palabra que sea la más descriptiva y otra la menos descriptiva de la manera de pensar y actuar del individuo.

- "Las fuentes para las palabras utilizadas fueron diccionarios, libros especializados y volúmenes similares, el criterio de inclusión de un término fue su validez dentro del modelo Marston. Cada cuádruplo contiene un término que se relacionará con cada una de las cuatro dimensiones " (2).

La evaluación de la descripción propia, se presenta en tres fases, cada una con cuatro evaluaciones dimensiones (Dominio, Inducción, Sumisión y Cumplimiento), estas fases se derivan de las evaluaciones M, L y T.

- El Patrón "T":

Reflejará con más exactitud las características de comportamiento del individuo.

- El Patrón "M":

Es la medida más clara de cómo el sujeto quiere proyectarse y es, como resultado, más fácilmente distorsionado.

**- El Patrón "L":**

Ya que es más indirecto y menos abierto a la distribución intencional, sirve como base al patrón "M". En "L" se obtienen las posibles limitaciones bajo presión, así como las necesidades de su supervisión requeridas por la persona. El Patrón "L" puede verse como el reflejo fiel de los rasgos de personalidad del individuo.

**4.6.3.3. Usos:**

La principal función del instrumento es dar un perfil probable del comportamiento que el individuo presenta al estar en determinadas situaciones, bajo diferentes condiciones y variables.

La descripción propia juega dos papeles:

1) Proporciona mayor conocimiento del concepto que la persona tiene de sí y cómo la individualidad de esta persona puede relacionarse mejor a las metas de una organización dada.

2) Provee mayor información que directamente se relaciona al proceso de toma de decisiones donde las interacciones humanas intervienen. Visto desde otro ángulo, la descripción propia provee conocimientos profundos, guías o maniobras que pueden permitir una planeación inteligente de una carrera por el mismo individuo y una más efectiva organización por parte de superiores y supervisores.

**4.6.4. FACTOR HUMANO DESCRIPCIÓN TRABAJO (HF)**

El factor humano descripción trabajo (HF) es el formato del instrumento CLEAVER en el cual, a partir de medir situaciones propias de un puesto en particular, se obtiene el perfil fase de ese puesto, de acuerdo a los cuatro factores de la prueba (D=empuje, I=influencia, S=constancia, C=apego).

#### 4.6.4.1. Estructura.

La forma de la descripción de trabajo está compuesta por veinticuatro frases que describen los elementos que existen en proporción mayor o menor en todos los trabajos, para responderlo es necesario que se utilice toda la gama de opciones que se cuenta para hacerlo:

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Significativo

4 = Alto

5 = Muy alto

El instrumento es de elección forzada, de tal manera que es obligatorio elegir una sola opción, la que más describe la función del puesto; se deben contestar todas; al individuo, al analizar el trabajo, se le pide determinar la importancia relativa de cada uno de estos factores en la actuación exitosa del trabajo. Ya que todas las frases son pertinentes y a la vez descriptivas con algún grado de extensión a todos los supervisores, técnicos o de administración, el problema es de discriminación. Todas las frases son importantes en relación con las demás (ANEXO A1).

Cada una de las veinticuatro frases que comprenden la forma del Factor Humano Descripción del Trabajo, se relacionan con alguna de las cuatro dimensiones del comportamiento que conforman el DISC (dominio, inducción, sumisión y cumplimiento).

Para cada dimensión han sido diseñadas seis frases (ANEXO A2). Cuando la forma se evalúa se obtiene un puntaje para cada dimensión DISC, estos valores se representan gráficamente.

#### 4.6.4.2. Usos

Aplicada en la empresa, la gráfica de descripción del trabajo sirve como estándar o criterio para seleccionar o promover individuos. En esta forma, el componente de evaluación para la compatibilidad del trabajo se establece.

"El instrumento ha sido aceptado en el medio ambiente laboral debido a que no posee un lenguaje clínico. Los resultados de la Descripción Propia se presentan gráficamente para la interpretación del comportamiento del individuo y se comparan con la gráfica Descripción de Trabajo para la evaluación de compatibilidad de trabajo". (2)

#### 4.7. PROCEDIMIENTO DEL CLEAVER

##### Cleaver/autodescripción (AD)

##### 4.7.1. Como se aplica:

El cuestionario del ejercicio de autodescripción "CLEAVER" está constituido por una serie de grupos de palabras (ANEXO A3). El formato debe ser contestado tal cual se describe en la instrucción que aparece en el mismo y es la siguiente:

Las palabras siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie; ponga una "X" bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie lo describa mejor. De las tres palabras restantes, escoja la palabra que menos lo describa y márquela con una "X" en la columna L (ANEXO A6).

Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

Es importante recalcar que el ejercicio de auto-evaluación no tiene un tiempo límite determinado, pero sí que el promedio de tiempo de respuesta oscila entre los 10 y los 15 minutos. Por lo tanto, es conveniente tratar de apegarse a dichos parámetros.

#### 4.7.2. Como se califica

A) instrucciones: Se coloca una plantilla de calificación sobre la hoja cuestionario de tal manera que coincidan perfectamente con los grupos de palabras que le corresponda **(ANEXO A4)**.

Se van tachando y contabilizando las marcas que existen para cada uno de los factores DISC, tanto en la columna M como para la columna L. Una vez que se han calificado los factores DISC en sus dos renglones M y L, se procede a hacer una suma aritmética para poder obtener la puntuación total.

B) Graficación: La puntuación anteriormente descrita, se grafica en el formato de resultados gráficos de estilo de conducta. Los puntos a graficar son las calificaciones obtenidas en las columnas del DISC. Cada calificación se marcará en la gráfica correspondiente **(ANEXO A5)**.

Una vez graficado, se procede a validar "T", en donde se compara la gráfica L contra la gráfica M, factor por factor, (es decir, D con D, I con In, S con S y C con C). Cuando hay una diferencia de 30 puntos o más (en el área de porcentajes), se unen los factores de ambas gráficas por medio de una línea punteada.

Cuando son 1,2 o ninguna línea punteadas, se obtienen las características sobresalientes del sujeto de la gráfica T; sin embargo, cuando son 3 o 4 líneas punteadas, se anula la gráfica T y se obtienen las características sobresalientes del sujeto en la gráfica L, siguiendo el mismo procedimiento **(ANEXO A7)**.

Posteriormente, se procede a interpretar las gráficas cuyos datos se anotan en el reporte de evaluación **(ANEXO A8)**.

Cleaver / Factor humano descripción del puesto (HF)

Como se aplica:

Las descripción del trabajo (HF) se llena por el jefe inmediato del puesto y/o por el ocupante del puesto.

Las descripciones de lo que se tiene de hacer, están impresas en la misma hoja que sirve de instructivo cuestionario. Para responderlo es necesario utilizar toda la gama de opciones con que se cuenta para hacerlo.

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Significativo

4 = Alto

5 = Muy alto.

El instrumento es de elección forzada, de tal manera que es obligatorio elegir una sola puntuación, la que más describe la función del puesto. Se deben contestar todas.

Calificación: Se coloca la plantilla denominada "factor humano" sobre la hoja de descripción del trabajo, fijándose que las flechas marcadas en la hoja y en plantilla queden en la misma dirección.

Se suman los valores de cada uno de los factores a medir: DISC, y se coloca el resultado de cada uno de los factores bajo la columna R.

Se suman los valores de la columna R y se anota el resultado al final de la columna, dividiéndolo entre 4 y el total se anota a un lado, bajo la columna DISC.

El resultado anotado bajo la columna DISC se anota también en la columna A, el mismo valor para cada uno de los factores DISC.

Ahora se resta la columna R de la A y se anota el resultado en la columna d. Aquellos valores de R menores que A deben ir acompañados del signo (-) negativo.

Ahora se vuelve a la plantilla Factor Humano y se busca en el recuadro en donde queda el valor de A y a cuánto equivale la columna X y se anota esa equivalencia arriba de D%. Se multiplica esa equivalencia por cada uno de los valores de D y anotando el resultado bajo D%.

El siguiente paso será sumar o restar, según el signo que tenga cada uno de los valores del D% a la siguiente cantidad que es 50 (constante) y el resultado se anota fuera del cuadro.

Una vez obtenidos los resultados de los cuatro factores, se vuelve a la hoja de resultados gráficos de conducta, específicamente en la gráfica HF y se anota el valor de cada uno de los factores en la columna correspondiente. El paso siguiente será unir cada uno de los puntos, iniciando con el factor D.

#### 4.7.3. Confiabilidad y Validez del Cleaver

Confiabilidad:

"Los siguientes coeficientes fueron de los estudios iniciales que se realizaron a este respecto, en los cuales se utilizó el método de división por mitades (Sperman-Brown) estos puntajes indican una alta consistencia interna" (2).

Coefficiente de confiabilidad (estudios iniciales).

D. 0.93

I. 0.78

S. 0.84

C. 0.72

"Estudios posteriores han comprobado que la consistencia interna satisfactoria de la prueba Cleaver se han seguido manteniendo quedando de la siguiente forma:

D. 0.84

I. 0.70

S. 0.77

C. 0.87 (2)

**Validez:**

Se llevaron a cabo los estudios de validez a fin de que el Cleaver esté en efecto relacionado con el comportamiento que describe y predice.

"Los rasgos que cada una de las áreas del DISC resultó medir, fueron los siguientes:

**D Empuje: Actividad General**

**Masculinidad**

**I Influencia: Ascendencia social**

**Sociabilidad**

**Restricción (introversión)**

**Reflectividad (extroversión)**

**S Constancia: Restricción (introversión)**

**Estabilidad emocional**

**Objetividad**

**Cooperación**

**Actividad general**

**Reflectividad (extroversión)**

**C Apego: Restricción (introversión)**

**Reflectividad (extroversión)**

**Sociabilidad**

**Estabilidad emocional**

**Masculinidad**

**Nivel de 0.05. (2)**

#### **4.8. PROCEDIMIENTO**

**Se seleccionará a los sujetos que actualmente ocupen un puesto a nivel gerencial, para aplicarles el instrumento, y se les dirá que su nombre quedará en el anonimato.**

**Se procederá a pedir los permisos necesarios, ya sea a los supervisores de zona o en su caso, a los directores del área.**

**Una vez obtenidos los permisos y/o la colaboración de los gerentes, se citará a los sujetos en un sitio determinado para llevar a cabo la prueba.**

**(En el caso de los gerentes foráneos , se aprovecharán las temporadas de aperturas, o se les aplicará el día que se presenten a evaluación de resultados).**

#### 4.9. ANALISIS ESTADISTICO

Para la realización de la estadística de los datos obtenidos en la aplicación del CLEAVER se utilizó la prueba de análisis de varianza o razón F, la cual sirve para hacer comparaciones entre dos grupos como en el caso de la presente investigación, en donde se tiene 1 grupo control y 1 grupo experimental para cada factor medido dentro de la prueba aplicada.

El criterio de decisión para la prueba antes mencionada es el siguiente:

Si  $F_{obs.} > F_{critica}$ , entonces se acepta  $H_0$ .

El valor de F crítica, se busca en tablas (ANEXO B) con grados de libertad  $v_1$  y  $v_2$ , con un nivel de significancia del 0.05 o 5%.

El valor de F observada es el siguiente:

$$F_{obs.} = \frac{(n \{ \sum (\bar{x} - \bar{\bar{x}})^2 \}) / v_1}{(\sum (x - \bar{x})^2) / v_2}$$

DONDE:

|   |   |
|---|---|
| $n$ = Tamaño de la muestra                                  | $\bar{\bar{x}}$ = Media de ambos grupos |
| $x$ = Evaluación individual                                 | $v_1$ = No. de grupos - 1               |
| $\bar{x}$ = Media de cada grupo<br>(control y experimental) | $v_2$ = No. de grupos $\times$ $n-1$    |

#### FACTOR EMPUJE

\*Grupo  $E_1$ . Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que NO pasaron por un proceso de selección)

\*Grupo  $E_2$ . Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que SI pasaron por un proceso de selección)

#### \*VER TABLA 1 ANEXO C

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| $n$ = 40                                   | $\bar{\bar{x}}$ = 17.15          |
| $\bar{x}_{E1}$ = 17.18                     | $v_1$ = 1                        |
| $\bar{x}_{E2}$ = 17.13                     | $v_2$ = $2 \times 39 = 78$       |
| $\sum(\bar{x} - \bar{\bar{x}})^2 = 0.0013$ | $\sum(x - \bar{x})^2 = 6,726.15$ |

Formula:

$$F \text{ obs.} = \frac{(40 (0.0013)) / 1}{(6,726.15) / 78}$$

$$F \text{ obs.} = 0.0006$$

$$F \text{ exp.} = 3.98$$

Como  $0.0006 < 3.98$  se rechaza  $H_0$

∴ no hay diferencia significativa en el factor empuje entre el personal que paso por un proceso de selección y el que ascendió sin el mismo.

#### FACTOR INFLUENCIA

\*Grupo I<sub>1</sub>. Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que NO pasaron por un proceso de selección )

\*Grupo I<sub>2</sub>. Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que SI pasaron por un proceso de selección )

#### \*VER TABLA 2 ANEXO C

$$n = 40$$

$$\bar{x}_{11} = 41.73$$

$$\bar{x}_{12} = 23.25$$

$$\Sigma(\bar{x} - \bar{x})^2 = 170.66$$

$$\bar{x} = 32.49$$

$$u_1 = 1$$

$$u_2 = 2 \times 39 = 78$$

$$\Sigma(x - \bar{x})^2 = 27,949.48$$

Formula:

$$F \text{ obs.} = \frac{(40 (170.66)) / 1}{(27,949.48) / 78}$$

$$F \text{ obs.} = 19.1$$

$$F \text{ exp.} = 3.98$$

Como  $19.1 > 3.98$  se acepta  $H_0$

∴ si hay diferencia significativa en el factor influencia entre el personal que paso por un proceso de selección y el que ascendió sin el mismo.

## FACTOR CONSTANCIA

\*Grupo S<sub>1</sub>. Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que NO pasaron por un proceso de selección )

\*Grupo S<sub>2</sub>. Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que SI pasaron por un proceso de selección )

### \*VER TABLA 3 ANEXO C

|                             |   |        |                       |   |             |
|-----------------------------|---|--------|-----------------------|---|-------------|
| n                           | = | 40     | $\bar{x}$             | = | 25.80       |
| $\bar{x}_{s1}$              | = | 36.55  | $u_1$                 | = | 1           |
| $\bar{x}_{s2}$              | = | 15.05  | $u_2$                 | = | 2 x 39 = 78 |
| $\Sigma(\bar{x}-\bar{x})^2$ | = | 231.13 | $\Sigma(x-\bar{x})^2$ | = | 26,483.80   |

Formula:

$$F_{obs.} = \frac{(40 (231.13)) / 1}{(26,483.80) / 78}$$

$$F_{obs.} = 27.2$$

$$F_{exp.} = 3.98$$

Como  $27.2 > 3.98$  se acepta  $H_0$

∴ si hay diferencia significativa en el factor constancia entre el personal que paso por un proceso de selección y el que ascendió sin el mismo.

## FACTOR CUMPLIMIENTO

\*Grupo C<sub>1</sub>. Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que NO pasaron por un proceso de selección )

\*Grupo C<sub>2</sub>. Diferencia absoluta entre el valor obtenido y el requerido en 40 sujetos  
(que SI pasaron por un proceso de selección )

### \*VER TABLA 4 ANEXO C

|                             |   |        |                       |   |             |
|-----------------------------|---|--------|-----------------------|---|-------------|
| n                           | = | 40     | $\bar{x}$             | = | 34.09       |
| $\bar{x}_{c1}$              | = | 41.28  | $u_1$                 | = | 1           |
| $\bar{x}_{c2}$              | = | 26.90  | $u_2$                 | = | 2 x 39 = 73 |
| $\Sigma(\bar{x}-\bar{x})^2$ | = | 103.32 | $\Sigma(x-\bar{x})^2$ | = | 27,045.58   |

**Formula:**

$$F \text{ obs.} = \frac{(40 (103.32)) / 1}{(27,045.58) / 78}$$

$$F \text{ obs.} = 11.9$$

$$F \text{ exp.} = 3.98$$

Como  $11.9 > 3.98$  se acepta  $H_0$

∴ si hay diferencia significativa en el factor cumplimiento entre el personal que paso por un proceso de selección y el que ascendió sin el mismo.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Se ha planteado la problemática que existe en las empresas actuales al presentarse la siguiente situación: el personal encargado de dirigirlos debe contar con ciertas características respecto a su comportamiento dentro de su área de trabajo, para evitar así el mal uso de los recursos con los que éste cuenta. De aquí se derivó la inquietud de realizar la presente investigación al surgir la siguiente pregunta: ¿El personal que actualmente ocupa un puesto a nivel gerencial es adecuado?, ¿Es importante un buen proceso de selección para ello?. De aquí el título de la investigación: "Importancia de la Selección en los niveles Gerenciales", pero ... ¿porqué al personal gerencial? Por ser ellos quienes tienen en sus manos los rumbos que la organización ha de seguir.

Los resultados de la presente investigación mostraron que los puntaje del personal en general, son más aptos al puesto aquellos que si pasaron por un proceso de selección al entrar a laborar en la empresa que ocupa este estudio.

En lo que se refiere al factor empuje, ambos grupos rechazan la hipótesis nula por lo que no existe una diferencia significativa en la adecuación puesto-persona en el factor empuje (D) medido por el CLEAVER entre el personal que pasó por un proceso de elección y aquellos que no pasaron por un proceso de selección.

En cuanto al factor influencia, se acepta la hipótesis nula, mostrando que existe diferencia entre los sujetos que pasaron por selección y los que no tuvieron dicho proceso.

En lo relativo al factor constancia, se aceptó igualmente la hipótesis nula, por lo que hay diferencias entre ambos grupos.

Con respecto al factor cumplimiento, fue igualmente aceptada la hipótesis nula, por lo tanto realmente existe una diferencia importante en el grupo que pasó por un proceso de selección y el que no tomó parte de dicho proceso.

Por ende, puede decirse que existe una diferencia significativa en cuanto a sus capacidades de influencia y relaciones interpersonales, la firmeza para producir un trabajo en forma predecible y en su apego a estándares establecidos para evitar errores o peligros.

Lo anterior se puede explicar de la siguiente manera:

La empresa en estudio se ha preocupado más por su expansión que por el personal que labora para ellos.

El personal gerencial que ahí se desarrolla, son en su mayoría personas mayores, que han ido ascendiendo de puestos, ya sean de vendedores, promotoras de bar, o incluso de bufeteros o garroteros en el caso de A y B.

Al ser personal que ha ascendido, tienen mucha rotación de personal, lo que afecta directamente sobre el cliente.

El personal de nuevo ingreso, son en su mayoría jóvenes con una licenciatura, que se preocupan tanto por el servicio como por la empresa, y su trato para con el personal es de mayor calidad, con lo que sus ventas son en general mejores.

## SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

El presente estudio está limitado solamente a una gran cadena de tiendas y restaurantes a nivel nacional, y solo se tomó a personas de nivel gerencial, por lo que no se puede generalizar los resultados obtenidos en otras áreas, y dicho personal, fue escogido al azar, con saber únicamente si habían pasado por un proceso de selección.

Sería recomendable que el presente estudio sirviera de base a futuras investigaciones, lo que mejoraría de gran manera , ya que brinda información sobre datos importantes de características básicas de todo personal ejecutivo.

El personal encargado del área de selección, con su constante convivir con los candidatos, debe estar al tanto de estos datos, mismos que le permitirán adquirir elementos necesarios que le sirvan de base para llevar a cabo las actividades que considere necesarias para el desarrollo integral de sus potencias y limitaciones.

## **ANEXOS**

**FACTOR HUMANO**  
Descripción de Puesto

TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
 OCUPANTE \_\_\_\_\_  
 PUESTO SUPERIOR INMEDIATO \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 ELABORO \_\_\_\_\_

Evalúe cada uno de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo. Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala:

1- Muy bajo      2- Bajo      3- Significativo      4- Alto      5- Muy alto

- 
- Concentración en trabajo de detalle
  - Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad
  - Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina
  - Habilidad para organizar diferentes tipos de gente
  - Necesidad de ser diplomático y cooperativo
  - Decisión para actuar sin precedentes
  - Creatividad para generar nuevas ideas
  - Habilidad para iniciar relaciones con extraños
  - Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido
  - Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda
  - Seguridad y dominio del idioma para expresarse con fluidez
  - Capacidad de seguir un sistema a la perfección

- ←
- Habilidad para resolver conflictos humanos
  - Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo
  - Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo
  - Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo
  - Ser cauteloso al calcular los riesgos
  - Poder motivacional para hacer que la gente actúe
  - Habilidad para superar objeciones
  - Visión para planear a futuro en gran escala
  - Habilidad para persuadir a otros hacia nuestro punto de vista
  - Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente
  - Paciencia para seguir instrucciones detalladas
  - Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual

|   | R | A | D | D % |
|---|---|---|---|-----|
| D |   |   |   |     |
| I |   |   |   |     |
| S |   |   |   |     |
| C |   |   |   |     |
|   |   |   |   |     |

ANEXO A - 2

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| D |   |   |   | C |
|   |   |   | B |   |
|   | I |   |   |   |
|   |   |   |   | C |
| D |   |   |   |   |
| D |   |   |   |   |
|   | I |   |   |   |
|   |   |   | S |   |
|   |   |   |   | C |
|   | I |   |   |   |
|   |   |   |   | C |

HUMAN FACTOR  
JOB ANALYSIS

|     | X   |
|-----|-----|
| 12  | 13  |
| 13  | 15  |
| 15  | 17  |
| 18  | 19  |
| 19  | 21  |
| 21  | 23  |
| 23  | 25  |
| 25  | 27  |
| 27  | 29  |
| 29  | 31  |
| 31  | 33  |
| 33  | 35  |
| 35  | 37  |
| 37  | 39  |
| 39  | 41  |
| 41  | 43  |
| 43  | 45  |
| 45  | 47  |
| 47  | 49  |
| 49  | 51  |
| 51  | 53  |
| 53  | 55  |
| 55  | 57  |
| 57  | 59  |
| 59  | 61  |
| 61  | 63  |
| 63  | 65  |
| 65  | 67  |
| 67  | 69  |
| 69  | 71  |
| 71  | 73  |
| 73  | 75  |
| 75  | 77  |
| 77  | 79  |
| 79  | 81  |
| 81  | 83  |
| 83  | 85  |
| 85  | 87  |
| 87  | 89  |
| 89  | 91  |
| 91  | 93  |
| 93  | 95  |
| 95  | 97  |
| 97  | 99  |
| 99  | 101 |
| 101 | 103 |
| 103 | 105 |
| 105 | 107 |
| 107 | 109 |
| 109 | 111 |
| 111 | 113 |
| 113 | 115 |
| 115 | 117 |
| 117 | 119 |
| 119 | 121 |
| 121 | 123 |
| 123 | 125 |
| 125 | 127 |
| 127 | 129 |
| 129 | 131 |
| 131 | 133 |
| 133 | 135 |
| 135 | 137 |
| 137 | 139 |
| 139 | 141 |
| 141 | 143 |
| 143 | 145 |
| 145 | 147 |
| 147 | 149 |
| 149 | 151 |
| 151 | 153 |
| 153 | 155 |
| 155 | 157 |
| 157 | 159 |
| 159 | 161 |
| 161 | 163 |
| 163 | 165 |
| 165 | 167 |
| 167 | 169 |
| 169 | 171 |
| 171 | 173 |
| 173 | 175 |
| 175 | 177 |
| 177 | 179 |
| 179 | 181 |
| 181 | 183 |
| 183 | 185 |
| 185 | 187 |
| 187 | 189 |
| 189 | 191 |
| 191 | 193 |
| 193 | 195 |
| 195 | 197 |
| 197 | 199 |
| 199 | 201 |
| 201 | 203 |
| 203 | 205 |
| 205 | 207 |
| 207 | 209 |
| 209 | 211 |
| 211 | 213 |
| 213 | 215 |
| 215 | 217 |
| 217 | 219 |
| 219 | 221 |
| 221 | 223 |
| 223 | 225 |
| 225 | 227 |
| 227 | 229 |
| 229 | 231 |
| 231 | 233 |
| 233 | 235 |
| 235 | 237 |
| 237 | 239 |
| 239 | 241 |
| 241 | 243 |
| 243 | 245 |
| 245 | 247 |
| 247 | 249 |
| 249 | 251 |
| 251 | 253 |
| 253 | 255 |
| 255 | 257 |
| 257 | 259 |
| 259 | 261 |
| 261 | 263 |
| 263 | 265 |
| 265 | 267 |
| 267 | 269 |
| 269 | 271 |
| 271 | 273 |
| 273 | 275 |
| 275 | 277 |
| 277 | 279 |
| 279 | 281 |
| 281 | 283 |
| 283 | 285 |
| 285 | 287 |
| 287 | 289 |
| 289 | 291 |
| 291 | 293 |
| 293 | 295 |
| 295 | 297 |
| 297 | 299 |
| 299 | 301 |
| 301 | 303 |
| 303 | 305 |
| 305 | 307 |
| 307 | 309 |
| 309 | 311 |
| 311 | 313 |
| 313 | 315 |
| 315 | 317 |
| 317 | 319 |
| 319 | 321 |
| 321 | 323 |
| 323 | 325 |
| 325 | 327 |
| 327 | 329 |
| 329 | 331 |
| 331 | 333 |
| 333 | 335 |
| 335 | 337 |
| 337 | 339 |
| 339 | 341 |
| 341 | 343 |
| 343 | 345 |
| 345 | 347 |
| 347 | 349 |
| 349 | 351 |
| 351 | 353 |
| 353 | 355 |
| 355 | 357 |
| 357 | 359 |
| 359 | 361 |
| 361 | 363 |
| 363 | 365 |
| 365 | 367 |
| 367 | 369 |
| 369 | 371 |
| 371 | 373 |
| 373 | 375 |
| 375 | 377 |
| 377 | 379 |
| 379 | 381 |
| 381 | 383 |
| 383 | 385 |
| 385 | 387 |
| 387 | 389 |
| 389 | 391 |
| 391 | 393 |
| 393 | 395 |
| 395 | 397 |
| 397 | 399 |
| 399 | 401 |
| 401 | 403 |
| 403 | 405 |
| 405 | 407 |
| 407 | 409 |
| 409 | 411 |
| 411 | 413 |
| 413 | 415 |
| 415 | 417 |
| 417 | 419 |
| 419 | 421 |
| 421 | 423 |
| 423 | 425 |
| 425 | 427 |
| 427 | 429 |
| 429 | 431 |
| 431 | 433 |
| 433 | 435 |
| 435 | 437 |
| 437 | 439 |
| 439 | 441 |
| 441 | 443 |
| 443 | 445 |
| 445 | 447 |
| 447 | 449 |
| 449 | 451 |
| 451 | 453 |
| 453 | 455 |
| 455 | 457 |
| 457 | 459 |
| 459 | 461 |
| 461 | 463 |
| 463 | 465 |
| 465 | 467 |
| 467 | 469 |
| 469 | 471 |
| 471 | 473 |
| 473 | 475 |
| 475 | 477 |
| 477 | 479 |
| 479 | 481 |
| 481 | 483 |
| 483 | 485 |
| 485 | 487 |
| 487 | 489 |
| 489 | 491 |
| 491 | 493 |
| 493 | 495 |
| 495 | 497 |
| 497 | 499 |
| 499 | 501 |
| 501 | 503 |
| 503 | 505 |
| 505 | 507 |
| 507 | 509 |
| 509 | 511 |
| 511 | 513 |
| 513 | 515 |
| 515 | 517 |
| 517 | 519 |
| 519 | 521 |
| 521 | 523 |
| 523 | 525 |
| 525 | 527 |
| 527 | 529 |
| 529 | 531 |
| 531 | 533 |
| 533 | 535 |
| 535 | 537 |
| 537 | 539 |
| 539 | 541 |
| 541 | 543 |
| 543 | 545 |
| 545 | 547 |
| 547 | 549 |
| 549 | 551 |
| 551 | 553 |
| 553 | 555 |
| 555 | 557 |
| 557 | 559 |
| 559 | 561 |
| 561 | 563 |
| 563 | 565 |
| 565 | 567 |
| 567 | 569 |
| 569 | 571 |
| 571 | 573 |
| 573 | 575 |
| 575 | 577 |
| 577 | 579 |
| 579 | 581 |
| 581 | 583 |
| 583 | 585 |
| 585 | 587 |
| 587 | 589 |
| 589 | 591 |
| 591 | 593 |
| 593 | 595 |
| 595 | 597 |
| 597 | 599 |
| 599 | 601 |
| 601 | 603 |
| 603 | 605 |
| 605 | 607 |
| 607 | 609 |
| 609 | 611 |
| 611 | 613 |
| 613 | 615 |
| 615 | 617 |
| 617 | 619 |
| 619 | 621 |
| 621 | 623 |
| 623 | 625 |
| 625 | 627 |
| 627 | 629 |
| 629 | 631 |
| 631 | 633 |
| 633 | 635 |
| 635 | 637 |
| 637 | 639 |
| 639 | 641 |
| 641 | 643 |
| 643 | 645 |
| 645 | 647 |
| 647 | 649 |
| 649 | 651 |
| 651 | 653 |
| 653 | 655 |
| 655 | 657 |
| 657 | 659 |
| 659 | 661 |
| 661 | 663 |
| 663 | 665 |
| 665 | 667 |
| 667 | 669 |
| 669 | 671 |
| 671 | 673 |
| 673 | 675 |
| 675 | 677 |
| 677 | 679 |
| 679 | 681 |
| 681 | 683 |
| 683 | 685 |
| 685 | 687 |
| 687 | 689 |
| 689 | 691 |
| 691 | 693 |
| 693 | 695 |
| 695 | 697 |
| 697 | 699 |
| 699 | 701 |
| 701 | 703 |
| 703 | 705 |
| 705 | 707 |
| 707 | 709 |
| 709 | 711 |
| 711 | 713 |
| 713 | 715 |
| 715 | 717 |
| 717 | 719 |
| 719 | 721 |
| 721 | 723 |
| 723 | 725 |
| 725 | 727 |
| 727 | 729 |
| 729 | 731 |
| 731 | 733 |
| 733 | 735 |
| 735 | 737 |
| 737 | 739 |
| 739 | 741 |
| 741 | 743 |
| 743 | 745 |
| 745 | 747 |
| 747 | 749 |
| 749 | 751 |
| 751 | 753 |
| 753 | 755 |
| 755 | 757 |
| 757 | 759 |
| 759 | 761 |
| 761 | 763 |
| 763 | 765 |
| 765 | 767 |
| 767 | 769 |
| 769 | 771 |
| 771 | 773 |
| 773 | 775 |
| 775 | 777 |
| 777 | 779 |
| 779 | 781 |
| 781 | 783 |
| 783 | 785 |
| 785 | 787 |
| 787 | 789 |
| 789 | 791 |
| 791 | 793 |
| 793 | 795 |
| 795 | 797 |
| 797 | 799 |
| 799 | 801 |
| 801 | 803 |
| 803 | 805 |
| 805 | 807 |
| 807 | 809 |
| 809 | 811 |
| 811 | 813 |
| 813 | 815 |
| 815 | 817 |
| 817 | 819 |
| 819 | 821 |
| 821 | 823 |
| 823 | 825 |
| 825 | 827 |
| 827 | 829 |
| 829 | 831 |
| 831 | 833 |
| 833 | 835 |
| 835 | 837 |
| 837 | 839 |
| 839 | 841 |
| 841 | 843 |
| 843 | 845 |
| 845 | 847 |
| 847 | 849 |
| 849 | 851 |
| 851 | 853 |
| 853 | 855 |
| 855 | 857 |
| 857 | 859 |
| 859 | 861 |
| 861 | 863 |
| 863 | 865 |
| 865 | 867 |
| 867 | 869 |
| 869 | 871 |
| 871 | 873 |
| 873 | 875 |
| 875 | 877 |
| 877 | 879 |
| 879 | 881 |
| 881 | 883 |
| 883 | 885 |
| 885 | 887 |
| 887 | 889 |
| 889 | 891 |
| 891 | 893 |
| 893 | 895 |
| 895 | 897 |
| 897 | 899 |
| 899 | 901 |
| 901 | 903 |
| 903 | 905 |
| 905 | 907 |
| 907 | 909 |
| 909 | 911 |
| 911 | 913 |
| 913 | 915 |
| 915 | 917 |
| 917 | 919 |
| 919 | 921 |
| 921 | 923 |
| 923 | 925 |
| 925 | 927 |
| 927 | 929 |
| 929 | 931 |
| 931 | 933 |
| 933 | 935 |
| 935 | 937 |
| 937 | 939 |
| 939 | 941 |
| 941 | 943 |
| 943 | 945 |
| 945 | 947 |
| 947 | 949 |
| 949 | 951 |
| 951 | 953 |
| 953 | 955 |
| 955 | 957 |
| 957 | 959 |
| 959 | 961 |

**AUTODESCRIPCION**

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_

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

|                   | M   | L   |                    | M   | L   |                       | M   | L   |                | M   | L   |
|-------------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|-----------------------|-----|-----|----------------|-----|-----|
| Persuasivo        | ___ | ___ | Fuerza de Voluntad | ___ | ___ | Obediente             | ___ | ___ | Aventurero     | ___ | ___ |
| Gentil            | ___ | ___ | Mente Abierta      | ___ | ___ | Quisquilloso          | ___ | ___ | Receptivo      | ___ | ___ |
| Humilde           | ___ | ___ | Complaciente       | ___ | ___ | Inconquistable        | ___ | ___ | Cordial        | ___ | ___ |
| Original          | ___ | ___ | Animoso            | ___ | ___ | Juguetón              | ___ | ___ | Moderado       | ___ | ___ |
| Agresivo          | ___ | ___ | Confiado           | ___ | ___ | Respetuoso            | ___ | ___ | Indulgente     | ___ | ___ |
| Alma de la fiesta | ___ | ___ | Simpatizador       | ___ | ___ | Emprendedor           | ___ | ___ | Esteta         | ___ | ___ |
| Comodino          | ___ | ___ | Tolerante          | ___ | ___ | Optimista             | ___ | ___ | Vigoroso       | ___ | ___ |
| Temeroso          | ___ | ___ | Afirmativo         | ___ | ___ | Servicial             | ___ | ___ | Sociable       | ___ | ___ |
| Agradable         | ___ | ___ | Ecuánime           | ___ | ___ | Valiente              | ___ | ___ | Parlanchín     | ___ | ___ |
| Temeroso de Dios  | ___ | ___ | Preciso            | ___ | ___ | Inspirador            | ___ | ___ | Controlado     | ___ | ___ |
| Tenaz             | ___ | ___ | Nervioso           | ___ | ___ | Sumiso                | ___ | ___ | Convencional   | ___ | ___ |
| Atractivo         | ___ | ___ | Jovial             | ___ | ___ | Timido                | ___ | ___ | Decisivo       | ___ | ___ |
| Cauteloso         | ___ | ___ | Disciplinado       | ___ | ___ | Adaptable             | ___ | ___ | Cohibido       | ___ | ___ |
| Determinado       | ___ | ___ | Generoso           | ___ | ___ | Disputador            | ___ | ___ | Exacto         | ___ | ___ |
| Convincente       | ___ | ___ | Animoso            | ___ | ___ | Indiferente           | ___ | ___ | Franco         | ___ | ___ |
| Bonachón          | ___ | ___ | Persistente        | ___ | ___ | "Sangre liviana"      | ___ | ___ | Buen compañero | ___ | ___ |
| Dócil             | ___ | ___ | Competitivo        | ___ | ___ | Amigüero              | ___ | ___ | Diplomático    | ___ | ___ |
| Atrevido          | ___ | ___ | Alegre             | ___ | ___ | Paciente              | ___ | ___ | Audaz          | ___ | ___ |
| Leal              | ___ | ___ | Considerado        | ___ | ___ | Confianza en si mismo | ___ | ___ | Refinado       | ___ | ___ |
| Encantador        | ___ | ___ | Armonioso          | ___ | ___ | Mesurado para hablar  | ___ | ___ | Satisfecho     | ___ | ___ |
| Dispuesto         | ___ | ___ | Admirable          | ___ | ___ | Conforme              | ___ | ___ | Inquieto       | ___ | ___ |
| Deseoso           | ___ | ___ | Bondadoso          | ___ | ___ | Confiable             | ___ | ___ | Popular        | ___ | ___ |
| Consecuente       | ___ | ___ | Resignado          | ___ | ___ | Pacífico              | ___ | ___ | Buen vecino    | ___ | ___ |
| Entusiasta        | ___ | ___ | Carácter firme     | ___ | ___ | Positivo              | ___ | ___ | Devoto         | ___ | ___ |

|       | D | I | S | C |
|-------|---|---|---|---|
| M     |   |   |   |   |
| L     |   |   |   |   |
| TOTAL |   |   |   |   |

### AUTODESCRIPCION

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_

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

|                   |   |   |                    |   |   |                       |   |   |                |   |   |
|-------------------|---|---|--------------------|---|---|-----------------------|---|---|----------------|---|---|
|                   | M | L |                    | M | L |                       | M | L |                | M | L |
| Persuasivo        | 1 | — | Fuerza de Voluntad | 1 | — | Obediente             | 1 | — | Aventurero     | 1 | — |
| Gentil            | 1 | — | Mente Abierta      | 1 | — | Quisquilloso          | 1 | — | Receptivo      | 1 | — |
| Humilde           | 1 | — | Complicente        | 1 | — | Inconquistable        | 1 | — | Cordial        | 1 | — |
| Original          | 1 | — | Animoso            | 1 | — | Jugueterón            | 1 | — | Moderado       | 1 | — |
| <br>              |   |   |                    |   |   |                       |   |   |                |   |   |
| Agresivo          | 1 | — | Confiado           | 1 | — | Respetuoso            | 1 | — | Indulgente     | 1 | — |
| Alma de la fiesta | 1 | — | Simpatizante       | 1 | — | Emprendedor           | 1 | — | Esteta         | 1 | — |
| Comodino          | 1 | — | Tolerante          | 1 | — | Optimista             | 1 | — | Vigoroso       | 1 | — |
| Temeroso          | 1 | — | Afirmativo         | 1 | — | Servicial             | 1 | — | Sociable       | 1 | — |
| <br>              |   |   |                    |   |   |                       |   |   |                |   |   |
| Agradable         | 1 | — | Ecuánime           | 1 | — | Valiente              | 1 | — | Parlanchín     | 1 | — |
| Temeroso de Dios  | 1 | — | Preciso            | 1 | — | Inspirador            | 1 | — | Controlado     | 1 | — |
| Tenaz             | 1 | — | Nervioso           | 1 | — | Sumiso                | 1 | — | Convencional   | 1 | — |
| Atractivo         | 1 | — | Jovial             | 1 | — | Tímido                | 1 | — | Decisivo       | 1 | — |
| <br>              |   |   |                    |   |   |                       |   |   |                |   |   |
| Cauteloso         | 1 | — | Disciplinado       | 1 | — | Adaptable             | 1 | — | Cohibido       | 1 | — |
| Determinado       | 1 | — | Generoso           | 1 | — | Disputador            | 1 | — | Exacto         | 1 | — |
| Convincente       | 1 | — | Animoso            | 1 | — | Indiferente           | 1 | — | Franco         | 1 | — |
| Bonachón          | 1 | — | Persistente        | 1 | — | "Sangre liviana"      | 1 | — | Buen compañero | 1 | — |
| <br>              |   |   |                    |   |   |                       |   |   |                |   |   |
| Dócil             | 1 | — | Competitivo        | 1 | — | Amigüero              | 1 | — | Diplomático    | 1 | — |
| Atrevido          | 1 | — | Alegre             | 1 | — | Paciente              | 1 | — | Audaz          | 1 | — |
| Leal              | 1 | — | Considerado        | 1 | — | Confianza en si mismo | 1 | — | Refinado       | 1 | — |
| Encantador        | 1 | — | Armonioso          | 1 | — | Mesurado para hablar  | 1 | — | Satisfecho     | 1 | — |
| <br>              |   |   |                    |   |   |                       |   |   |                |   |   |
| Dispuesto         | 1 | — | Admirable          | 1 | — | Conforme              | 1 | — | Inquieto       | 1 | — |
| Desooso           | 1 | — | Bondadoso          | 1 | — | Confiable             | 1 | — | Popular        | 1 | — |
| Consecuente       | 1 | — | Resignado          | 1 | — | Confático             | 1 | — | Buen vecino    | 1 | — |
| Entusiasta        | 1 | — | Carácter firme     | 1 | — | Positivo              | 1 | — | Devoto         | 1 | — |

|       |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
|       | D | I | S | C |
| M     |   |   |   |   |
| L     |   |   |   |   |
| TOTAL |   |   |   |   |

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
 Compañía \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

HP

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 99 |  |  |  |  |
| 95 |  |  |  |  |
| 90 |  |  |  |  |
| 84 |  |  |  |  |
| 80 |  |  |  |  |
| 70 |  |  |  |  |
| 60 |  |  |  |  |
| 50 |  |  |  |  |
| 40 |  |  |  |  |
| 30 |  |  |  |  |
| 20 |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |
| 5  |  |  |  |  |
| 1  |  |  |  |  |

r

|    |     |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|-----|
| 99 | 20  | 17  | 19  | 16  |
|    | 16  | 9   | 11  | 7   |
|    | 16  | 8   | 10  | 6   |
| 95 | 14  | 7   | 9   | 5   |
|    | 12  | 6   | 8   | 4   |
| 90 | 10  | 5   | 7   | 3   |
|    | 9   | 4   | 5   | 2   |
| 84 | 8   |     | 4   |     |
| 80 | 7   | 3   | 3   | 1   |
| 70 | 5   | 2   | 2   | 0   |
| 60 | 3   | 1   | 1   | -1  |
| 50 | 1   | 0   | 0   | -2  |
| 40 | 0   | -1  | -2  | -3  |
|    | -2  | -2  | -3  | -4  |
| 30 | -3  | -2  | -3  | -4  |
|    | -4  | -3  | -5  | -5  |
| 20 | -6  | -4  | -6  | -6  |
| 16 | -7  | -5  | -7  | -7  |
| 10 | -9  | -6  | -8  | -8  |
|    | -10 | -7  | -9  | -9  |
| 5  | -11 | -7  | -9  | -9  |
|    | -13 | -8  | -10 | -10 |
|    | -14 | -9  | -11 | -11 |
|    | -14 | -10 | -12 | -12 |
| 1  | -21 | -19 | -19 | -18 |

x

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 22 |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |
| 9  |  |  |  |  |
| 8  |  |  |  |  |
| 7  |  |  |  |  |
| 6  |  |  |  |  |
| 5  |  |  |  |  |
| 4  |  |  |  |  |
| 3  |  |  |  |  |
| 2  |  |  |  |  |
| 1  |  |  |  |  |

M

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 99 | 20 | 17 | 18 | 16 |
|    | 18 | 10 | 12 | 9  |
|    | 16 | 9  | 11 |    |
| 95 | 14 | 8  | 10 | 8  |
|    | 12 | 7  | 9  | 7  |
| 90 | 10 | 6  | 8  | 6  |
| 84 | 10 | 6  | 8  | 6  |
| 80 | 9  | 5  | 7  | 5  |
| 70 | 8  | 4  | 6  | 4  |
| 60 | 7  | 4  | 5  | 4  |
| 50 | 6  |    |    |    |
| 40 | 5  | 3  | 4  |    |
| 30 | 4  |    | 3  | 3  |
| 20 | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 16 | 3  |    | 2  | 2  |
| 10 | 2  | 1  | 1  |    |
| 5  | 1  |    |    | 1  |
| 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

L

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 99 | 0  | 0  | 0  | 0  |
|    |    |    | 1  | 1  |
| 95 | 1  | 1  | 2  | 2  |
|    |    |    |    | 3  |
| 90 | 2  | 2  | 3  | 3  |
| 84 | 2  |    |    |    |
| 80 | 3  | 3  | 4  | 5  |
| 70 | 4  |    | 5  | 5  |
| 60 | 5  | 4  | 6  | 6  |
| 50 | 6  |    |    |    |
| 40 | 7  | 5  | 7  | 7  |
| 30 | 8  | 6  | 8  | 8  |
| 20 | 9  |    | 9  | 9  |
| 16 | 10 | 7  | 9  | 10 |
| 11 | 11 |    |    |    |
| 10 | 12 | 8  | 10 | 10 |
| 5  | 13 | 9  | 11 | 11 |
|    | 14 |    |    |    |
|    | 15 | 10 | 12 | 12 |
|    | 16 | 11 | 13 | 13 |
| 1  | 21 | 19 | 19 | 18 |

ANEXO A - 5

AUTODESCRIPCION

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO Gerencia AYA  
 FECHA \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_

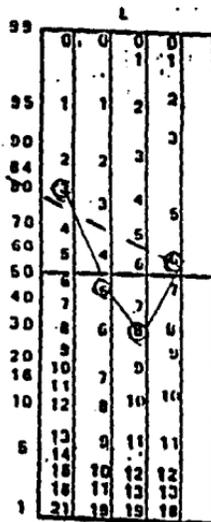
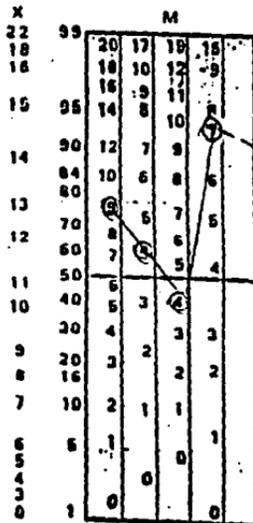
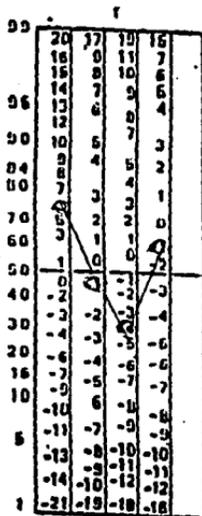
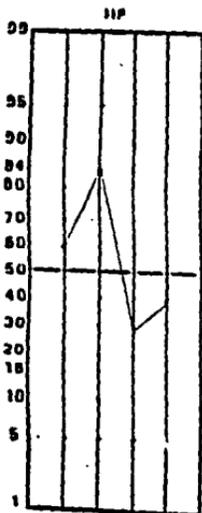
Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegúrese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

|                   |          |          |                    |          |          |                       |          |          |                |          |          |
|-------------------|----------|----------|--------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|----------------|----------|----------|
| Persuasivo        | <u>X</u> | —        | Fuerza de Voluntad | <u>X</u> | —        | Obediente             | <u>X</u> | —        | Aventurero     | <u>X</u> | —        |
| Gentil            | —        | —        | Mente Abierta      | —        | —        | Quisquilloso          | —        | —        | Receptivo      | —        | <u>X</u> |
| Humilde           | —        | <u>X</u> | Compaciente        | —        | <u>X</u> | Inconquistable        | —        | —        | Cordial        | —        | —        |
| Original          | —        | —        | Animoso            | —        | —        | Juguetero             | —        | <u>X</u> | Moderado       | —        | —        |
| Agresivo          | <u>X</u> | —        | Confiado           | —        | —        | Respetuoso            | <u>X</u> | —        | Indulgente     | —        | —        |
| Alma de la fiesta | —        | —        | Simpatizador       | —        | —        | Emprendedor           | —        | —        | Esteta         | —        | <u>X</u> |
| Comodino          | —        | <u>X</u> | Tolerante          | —        | <u>X</u> | Optimista             | —        | —        | Vigoroso       | —        | —        |
| Temeroso          | —        | —        | Afirmativo         | <u>X</u> | —        | Servicial             | —        | <u>X</u> | Sociable       | <u>X</u> | —        |
| Agradable         | —        | —        | Ecuánime           | <u>X</u> | —        | Valiente              | <u>X</u> | —        | Parlanchín     | —        | <u>X</u> |
| Temeroso de Dios  | <u>X</u> | —        | Preciso            | —        | —        | Inspirador            | —        | —        | Controlado     | —        | —        |
| Tanaz             | —        | —        | Nervioso           | —        | <u>X</u> | Sumiso                | —        | —        | Convencional   | —        | —        |
| Atractivo         | —        | <u>X</u> | Jovial             | —        | —        | Tímido                | —        | <u>X</u> | Decisivo       | <u>X</u> | —        |
| Cauteloso         | —        | —        | Disciplinado       | <u>X</u> | —        | Adaptable             | <u>X</u> | —        | Cohibido       | —        | <u>X</u> |
| Determinado       | <u>X</u> | —        | Generoso           | —        | <u>X</u> | Disputador            | —        | —        | Exacto         | <u>X</u> | —        |
| Convinciente      | —        | —        | Animoso            | —        | —        | Indiferente           | —        | <u>X</u> | Franco         | —        | —        |
| Bonachón          | —        | <u>X</u> | Persistente        | —        | —        | "Sangre liviana"      | —        | —        | Buen compañero | —        | —        |
| Dócil             | —        | —        | Competitivo        | <u>X</u> | —        | Amiguro               | —        | <u>X</u> | Diplomático    | —        | —        |
| Atrevido          | —        | —        | Alegre             | —        | —        | Paciente              | —        | —        | Audaz          | <u>X</u> | —        |
| Leal              | <u>X</u> | —        | Considerado        | —        | <u>X</u> | Confianza en si mismo | <u>X</u> | —        | Refinado       | —        | —        |
| Encantador        | —        | <u>X</u> | Armonioso          | —        | —        | Mesurado para hablar  | —        | —        | Satisfecho     | —        | <u>X</u> |
| Dispuesto         | <u>X</u> | —        | Admirable          | —        | —        | Conforme              | —        | <u>X</u> | Inquieto       | —        | <u>X</u> |
| Deseoso           | —        | —        | Bondadoso          | —        | —        | Confiable             | —        | —        | Popular        | —        | —        |
| Consecuente       | —        | <u>X</u> | Resignado          | —        | <u>X</u> | Pacífico              | —        | —        | Buen vecino    | —        | —        |
| Entusiasta        | —        | —        | Carácter firme     | <u>X</u> | —        | Positivo              | <u>X</u> | —        | Devoto         | <u>X</u> | —        |

|       | D  | I  | S  | C  |
|-------|----|----|----|----|
| M     | 9  | 4  | 4  | 7  |
| L     | -3 | -5 | -8 | -6 |
| TOTAL | 6  | -1 | -4 | 1  |

FALLA DE ORIGEN

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto Gerente. S y B.  
 Compañía \_\_\_\_\_ Edad 31 Sexo M Fecha 28-IV-93



ANEXO A-7

FALLA DE ORIGEN

## REPORTE DE EVALUACION

ANEXO A - 8

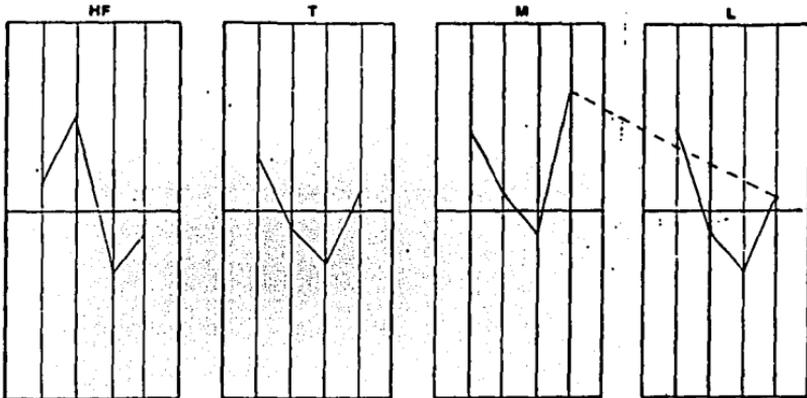
NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: Gerente A y B

### CAPACIDAD INTELECTUAL:

Cuenta con un nivel intelectual superior al término medio, esto implica que es capaz de resolver problemas que se presenten dando buenas soluciones.

### ESTILOS DE COMPORTAMIENTO:



**COMPORTAMIENTO REQUERIDO EN EL PUESTO:** El puesto requiere una persona que pueda influenciar y motivar de manera positiva a los diferentes tipos de gente con la que trabaja. En situaciones cambiantes debe mantener su relación con los demás y aún cuando exista un ambiente antagónico o de resistencia, sentirá la necesidad de obtener resultados medibles y tangibles. En esta posición existe presión para enfrentarse a la solución de problemas en un ambiente plagado de variedad de situaciones y de interrupciones inesperadas.

**CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES** El Sr. \_\_\_\_\_ es práctico al abordar asuntos y problemas, está en constante actividad por cumplir con el plan de trabajo y trata de ser cauteloso en sus decisiones. Se dirige a la gente con respeto pero es poco afable.

---

---

**POSIBLES LIMITACIONES:** Al estar bajo presión respalda sus acciones en información que tiene del mismo sistema, su actitud con la gente es la misma cotidianamente, conserva su flexibilidad y trata de dominar las situaciones.

---

---

**DESEOS BASICOS Y VALORES (Motivación Interna):** Desea contar con los procedimientos evitando confrontaciones por malos manejos administrativos, le interesa mejorar sus relaciones interpersonales y en la organización de los colaboradores.

---

---

**CLAVES DE SUPERVISION EXITOSA (Motivación Externa):** Necesita que el Supervisor la impulse a asumir responsabilidades mostrando seguridad en sí mismo y pedirle que mejore su actitud de servicio dándole mayor peso al aspecto de manejo de grupos.

---

---

**CONCLUSIONES:** El Sr. \_\_\_\_\_ no responde activamente a las exigencias, aplica una energía adecuada para lograr objetivos, pero requiere afinar características que el puesto le pide, por ello se considera candidato viable como Gerente en Entrenamiento.

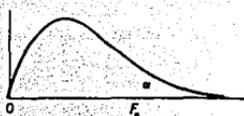
---

---

APENDICE TABLAS MATEMATICAS Y ESTADISTICAS

TABLA 8 Puntos porcentuales de la distribución F:  $\alpha = 0.05$

ANEXO B



|              |       | $v_1$ (g.l.) |       |       |       |       |       |       |       |  |
|--------------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| $v_2$ (g.l.) | 1     | 2            | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     |  |
| 1            | 161.4 | 199.5        | 215.7 | 224.6 | 230.2 | 234.0 | 236.8 | 238.9 | 240.5 |  |
| 2            | 18.51 | 19.00        | 19.16 | 19.25 | 19.30 | 19.33 | 19.35 | 19.37 | 19.38 |  |
| 3            | 10.13 | 9.55         | 9.28  | 9.12  | 9.01  | 8.94  | 8.89  | 8.85  | 8.82  |  |
| 4            | 7.71  | 6.94         | 6.59  | 6.39  | 6.26  | 6.16  | 6.09  | 6.04  | 6.00  |  |
| 5            | 6.61  | 5.79         | 5.41  | 5.19  | 5.05  | 4.95  | 4.88  | 4.82  | 4.77  |  |
| 6            | 5.99  | 5.14         | 4.76  | 4.53  | 4.39  | 4.28  | 4.21  | 4.15  | 4.10  |  |
| 7            | 5.59  | 4.74         | 4.35  | 4.12  | 3.97  | 3.87  | 3.79  | 3.73  | 3.68  |  |
| 8            | 5.32  | 4.46         | 4.07  | 3.84  | 3.69  | 3.58  | 3.50  | 3.44  | 3.39  |  |
| 9            | 5.12  | 4.26         | 3.86  | 3.63  | 3.48  | 3.37  | 3.29  | 3.23  | 3.18  |  |
| 10           | 4.96  | 4.10         | 3.71  | 3.48  | 3.33  | 3.22  | 3.14  | 3.07  | 3.02  |  |
| 11           | 4.84  | 3.98         | 3.59  | 3.36  | 3.20  | 3.09  | 3.01  | 2.95  | 2.90  |  |
| 12           | 4.75  | 3.89         | 3.49  | 3.26  | 3.11  | 3.00  | 2.91  | 2.85  | 2.80  |  |
| 13           | 4.67  | 3.81         | 3.41  | 3.18  | 3.03  | 2.92  | 2.83  | 2.77  | 2.71  |  |
| 14           | 4.60  | 3.74         | 3.34  | 3.11  | 2.96  | 2.85  | 2.76  | 2.70  | 2.65  |  |
| 15           | 4.54  | 3.68         | 3.29  | 3.06  | 2.90  | 2.79  | 2.71  | 2.64  | 2.59  |  |
| 16           | 4.49  | 3.63         | 3.24  | 3.01  | 2.85  | 2.74  | 2.66  | 2.59  | 2.54  |  |
| 17           | 4.45  | 3.59         | 3.20  | 2.96  | 2.81  | 2.70  | 2.61  | 2.55  | 2.49  |  |
| 18           | 4.41  | 3.55         | 3.16  | 2.93  | 2.77  | 2.66  | 2.58  | 2.51  | 2.46  |  |
| 19           | 4.38  | 3.52         | 3.13  | 2.90  | 2.74  | 2.63  | 2.54  | 2.48  | 2.42  |  |
| 20           | 4.35  | 3.49         | 3.10  | 2.87  | 2.71  | 2.60  | 2.51  | 2.45  | 2.39  |  |
| 21           | 4.32  | 3.47         | 3.07  | 2.84  | 2.68  | 2.57  | 2.49  | 2.42  | 2.37  |  |
| 22           | 4.30  | 3.44         | 3.05  | 2.82  | 2.66  | 2.55  | 2.46  | 2.40  | 2.34  |  |
| 23           | 4.28  | 3.42         | 3.03  | 2.80  | 2.64  | 2.53  | 2.44  | 2.37  | 2.32  |  |
| 24           | 4.26  | 3.40         | 3.01  | 2.78  | 2.62  | 2.51  | 2.42  | 2.36  | 2.30  |  |
| 25           | 4.24  | 3.39         | 2.99  | 2.76  | 2.60  | 2.49  | 2.40  | 2.34  | 2.28  |  |
| 26           | 4.23  | 3.37         | 2.98  | 2.74  | 2.59  | 2.47  | 2.39  | 2.32  | 2.27  |  |
| 27           | 4.21  | 3.35         | 2.96  | 2.73  | 2.57  | 2.46  | 2.37  | 2.31  | 2.25  |  |
| 28           | 4.20  | 3.34         | 2.95  | 2.71  | 2.56  | 2.45  | 2.36  | 2.29  | 2.24  |  |
| 29           | 4.18  | 3.33         | 2.93  | 2.70  | 2.55  | 2.43  | 2.35  | 2.28  | 2.22  |  |
| 30           | 4.17  | 3.32         | 2.92  | 2.69  | 2.53  | 2.42  | 2.33  | 2.27  | 2.21  |  |
| 40           | 4.08  | 3.23         | 2.84  | 2.61  | 2.45  | 2.34  | 2.25  | 2.18  | 2.12  |  |
| 60           | 4.00  | 3.15         | 2.76  | 2.53  | 2.37  | 2.25  | 2.17  | 2.10  | 2.04  |  |
| 120          | 3.92  | 3.07         | 2.68  | 2.45  | 2.29  | 2.17  | 2.09  | 2.02  | 1.96  |  |
| ∞            | 3.84  | 3.00         | 2.60  | 2.37  | 2.21  | 2.10  | 2.01  | 1.94  | 1.88  |  |

ANEXO C

TABLA 1 "DIFERENCIAS ABSOLUTAS ENTRE EL VALOR REQUERIDO Y EL OBTENIDO EN EL ASPECTO EMPUJE EVALUADO POR LA PRUEBA CLEAVER, EN 40 SUJETOS"

| No. SUJETO | SUJ. QUE NO PASARON POR SELEC. |                  |                 |               | SUJ. QUE PASARON POR SELEC. |                  |                 |               |
|------------|--------------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|------------------|-----------------|---------------|
|            | *GRAF. BASE                    | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA | *GRAF. BASE                 | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA |
| 1          | T                              | 65               | 90              | 25            | T                           | 65               | 91              | 26            |
| 2          | L                              | 70               | 55              | 15            | L                           | 70               | 80              | 10            |
| 3          | T                              | 65               | 80              | 15            | L                           | 70               | 30              | 40            |
| 4          | T                              | 65               | 65              | 0             | L                           | 70               | 80              | 10            |
| 5          | L                              | 70               | 85              | 15            | T                           | 65               | 85              | 20            |
| 6          | T                              | 65               | 75              | 10            | T                           | 65               | 35              | 30            |
| 7          | L                              | 70               | 95              | 25            | T                           | 65               | 92              | 27            |
| 8          | T                              | 65               | 92              | 27            | L                           | 70               | 80              | 10            |
| 9          | T                              | 65               | 90              | 25            | T                           | 65               | 75              | 10            |
| 10         | L                              | 70               | 85              | 15            | L                           | 70               | 85              | 15            |
| 11         | T                              | 65               | 75              | 10            | L                           | 70               | 95              | 25            |
| 12         | L                              | 70               | 80              | 10            | L                           | 70               | 85              | 15            |
| 13         | L                              | 70               | 48              | 22            | T                           | 65               | 91              | 26            |
| 14         | L                              | 70               | 80              | 10            | L                           | 70               | 55              | 15            |
| 15         | L                              | 70               | 67              | 3             | L                           | 70               | 52              | 18            |
| 16         | T                              | 65               | 52              | 13            | L                           | 70               | 67              | 3             |
| 17         | T                              | 65               | 75              | 10            | L                           | 70               | 85              | 15            |
| 18         | T                              | 65               | 75              | 10            | T                           | 65               | 75              | 10            |
| 19         | T                              | 65               | 75              | 10            | T                           | 65               | 52              | 13            |
| 20         | T                              | 65               | 80              | 15            | L                           | 70               | 80              | 10            |
| 21         | T                              | 65               | 90              | 25            | T                           | 65               | 70              | 5             |
| 22         | T                              | 65               | 25              | 40            | T                           | 65               | 70              | 5             |
| 23         | T                              | 65               | 52              | 13            | T                           | 65               | 84              | 19            |
| 24         | T                              | 65               | 40              | 25            | T                           | 65               | 90              | 25            |
| 25         | T                              | 65               | 84              | 19            | T                           | 65               | 96              | 31            |
| 26         | T                              | 65               | 84              | 19            | T                           | 65               | 85              | 20            |
| 27         | T                              | 65               | 80              | 15            | T                           | 65               | 95              | 30            |
| 28         | T                              | 65               | 90              | 25            | L                           | 70               | 95              | 25            |
| 29         | T                              | 65               | 35              | 30            | T                           | 65               | 75              | 10            |
| 30         | T                              | 65               | 52              | 13            | L                           | 70               | 85              | 15            |
| 31         | L                              | 70               | 55              | 15            | T                           | 65               | 70              | 5             |
| 32         | T                              | 65               | 84              | 19            | T                           | 65               | 84              | 19            |
| 33         | L                              | 70               | 38              | 32            | T                           | 65               | 70              | 5             |
| 34         | T                              | 65               | 40              | 25            | T                           | 65               | 84              | 19            |
| 35         | L                              | 70               | 67              | 3             | T                           | 65               | 51              | 14            |
| 36         | T                              | 65               | 22              | 43            | L                           | 70               | 48              | 22            |
| 37         | L                              | 70               | 67              | 3             | T                           | 65               | 85              | 20            |
| 38         | L                              | 70               | 67              | 3             | L                           | 70               | 67              | 3             |
| 39         | L                              | 70               | 48              | 22            | L                           | 70               | 95              | 25            |
| 40         | T                              | 65               | 52              | 13            | T                           | 65               | 85              | 20            |

\*NOTA: La gráfica utilizada para comparar la calificación requerida, se basó en el caso de los sujetos con la letra L cuando se invalidó la gráfica T.

**ANEXO C**

**TABLA 2 "DIFERENCIAS ABSOLUTAS ENTRE EL VALOR REQUERIDO Y EL OBTENIDO EN EL ASPECTO INFLUENCIA EVALUADO POR LA PRUEBA CLEAVER, EN 40 SUJETOS"**

| No. SUJETO | SUJ. QUE NO PASARON POR SELEC. |                  |                 |               | SUJ. QUE PASARON POR SELEC. |                  |                 |               |
|------------|--------------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|------------------|-----------------|---------------|
|            | *GRAF. BASE                    | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA | *GRAF. BASE                 | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA |
| 1          | T                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 8               | 67            |
| 2          | L                              | 75               | 7               | 68            | L                           | 75               | 45              | 30            |
| 3          | T                              | 75               | 12              | 63            | L                           | 75               | 45              | 30            |
| 4          | T                              | 75               | 33              | 42            | L                           | 75               | 73              | 2             |
| 5          | L                              | 75               | 56              | 19            | T                           | 75               | 78              | 3             |
| 6          | T                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 55              | 20            |
| 7          | L                              | 75               | 7               | 68            | T                           | 75               | 8               | 69            |
| 8          | T                              | 75               | 18              | 57            | L                           | 75               | 56              | 19            |
| 9          | T                              | 75               | 9               | 66            | T                           | 75               | 61              | 14            |
| 10         | L                              | 75               | 73              | 2             | L                           | 75               | 45              | 30            |
| 11         | T                              | 75               | 90              | 15            | L                           | 75               | 30              | 45            |
| 12         | L                              | 75               | 10              | 65            | L                           | 75               | 73              | 2             |
| 13         | L                              | 75               | 85              | 10            | T                           | 75               | 18              | 57            |
| 14         | L                              | 75               | 3               | 72            | L                           | 75               | 73              | 2             |
| 15         | L                              | 75               | 85              | 10            | L                           | 75               | 33              | 42            |
| 16         | T                              | 75               | 52              | 23            | L                           | 75               | 58              | 19            |
| 17         | T                              | 75               | 18              | 57            | L                           | 75               | 30              | 45            |
| 18         | T                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 35              | 40            |
| 19         | T                              | 75               | 52              | 23            | T                           | 75               | 33              | 42            |
| 20         | T                              | 75               | 18              | 57            | L                           | 75               | 30              | 45            |
| 21         | T                              | 75               | 55              | 20            | T                           | 75               | 78              | 3             |
| 22         | T                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 55              | 20            |
| 23         | T                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 78              | 3             |
| 24         | T                              | 75               | 33              | 42            | T                           | 75               | 55              | 20            |
| 25         | T                              | 75               | 6               | 69            | T                           | 75               | 90              | 15            |
| 26         | T                              | 75               | 18              | 57            | T                           | 75               | 55              | 20            |
| 27         | T                              | 75               | 35              | 40            | T                           | 75               | 35              | 40            |
| 28         | T                              | 75               | 8               | 67            | L                           | 75               | 95              | 20            |
| 29         | T                              | 75               | 33              | 42            | T                           | 75               | 71              | 4             |
| 30         | T                              | 75               | 45              | 30            | L                           | 75               | 73              | 2             |
| 31         | L                              | 75               | 30              | 45            | T                           | 75               | 71              | 4             |
| 32         | T                              | 75               | 12              | 63            | T                           | 75               | 52              | 23            |
| 33         | L                              | 75               | 58              | 19            | T                           | 75               | 52              | 23            |
| 34         | T                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 55              | 20            |
| 35         | L                              | 75               | 16              | 59            | T                           | 75               | 52              | 23            |
| 36         | T                              | 75               | 33              | 42            | L                           | 75               | 85              | 10            |
| 37         | L                              | 75               | 45              | 30            | T                           | 75               | 45              | 30            |
| 38         | L                              | 75               | 30              | 45            | L                           | 75               | 73              | 2             |
| 39         | L                              | 75               | 30              | 45            | L                           | 75               | 73              | 2             |
| 40         | T                              | 75               | 18              | 57            | T                           | 75               | 52              | 23            |

ANEXO C

TABLA 3 "DIFERENCIAS ABSOLUTAS ENTRE EL VALOR REQUERIDO Y EL OBTENIDO EN EL ASPECTO CONSTANCIA EVALUADO POR LA PRUEBA CLEAVER, EN 40 SUJETOS"

| No. SUJETO | SUJ. QUE NO PASARON POR SELEC. |                  |                 |               | SUJ. QUE PASARON POR SELEC. |                  |                 |               |
|------------|--------------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|------------------|-----------------|---------------|
|            | *GRAF. BASE                    | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA | *GRAF. BASE                 | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA |
| 1          | T                              | 18               | 30              | 12            | T                           | 18               | 35              | 17            |
| 2          | L                              | 18               | 86              | 68            | L                           | 18               | 38              | 20            |
| 3          | T                              | 18               | 85              | 67            | L                           | 18               | 38              | 20            |
| 4          | T                              | 18               | 35              | 17            | L                           | 18               | 30              | 12            |
| 5          | L                              | 18               | 10              | 8             | T                           | 18               | 10              | 8             |
| 6          | T                              | 18               | 33              | 15            | T                           | 18               | 35              | 17            |
| 7          | L                              | 18               | 62              | 44            | T                           | 18               | 35              | 17            |
| 8          | T                              | 18               | 30              | 12            | L                           | 18               | 18              | 0             |
| 9          | T                              | 18               | 30              | 12            | T                           | 18               | 6               | 12            |
| 10         | L                              | 18               | 86              | 68            | L                           | 18               | 30              | 12            |
| 11         | T                              | 18               | 70              | 52            | L                           | 18               | 30              | 12            |
| 12         | L                              | 18               | 52              | 34            | L                           | 18               | 30              | 12            |
| 13         | L                              | 18               | 52              | 34            | T                           | 18               | 18              | 0             |
| 14         | L                              | 18               | 75              | 57            | L                           | 18               | 52              | 34            |
| 15         | L                              | 18               | 18              | 0             | L                           | 18               | 33              | 15            |
| 16         | T                              | 18               | 85              | 67            | L                           | 18               | 18              | 0             |
| 17         | T                              | 18               | 35              | 17            | L                           | 18               | 52              | 34            |
| 18         | T                              | 18               | 33              | 15            | T                           | 18               | 33              | 15            |
| 19         | T                              | 18               | 33              | 15            | T                           | 18               | 55              | 37            |
| 20         | T                              | 18               | 33              | 15            | L                           | 18               | 86              | 68            |
| 21         | T                              | 18               | 30              | 12            | T                           | 18               | 10              | 8             |
| 22         | T                              | 18               | 70              | 52            | T                           | 18               | 33              | 15            |
| 23         | T                              | 18               | 62              | 44            | T                           | 18               | 18              | 0             |
| 24         | T                              | 18               | 62              | 44            | T                           | 18               | 30              | 12            |
| 25         | T                              | 18               | 35              | 17            | T                           | 18               | 9               | 9             |
| 26         | T                              | 18               | 30              | 12            | T                           | 18               | 33              | 15            |
| 27         | T                              | 18               | 35              | 17            | T                           | 18               | 16              | 2             |
| 28         | T                              | 18               | 6               | 12            | L                           | 18               | 7               | 11            |
| 29         | T                              | 18               | 74              | 56            | T                           | 18               | 16              | 2             |
| 30         | T                              | 18               | 62              | 44            | L                           | 18               | 10              | 8             |
| 31         | L                              | 18               | 86              | 68            | T                           | 18               | 35              | 17            |
| 32         | T                              | 18               | 42              | 24            | T                           | 18               | 6               | 12            |
| 33         | L                              | 18               | 86              | 68            | T                           | 18               | 42              | 24            |
| 34         | T                              | 18               | 74              | 56            | T                           | 18               | 16              | 2             |
| 35         | L                              | 18               | 52              | 34            | T                           | 18               | 35              | 17            |
| 36         | T                              | 18               | 98              | 80            | L                           | 18               | 52              | 34            |
| 37         | L                              | 18               | 62              | 44            | T                           | 18               | 18              | 0             |
| 38         | L                              | 18               | 62              | 44            | L                           | 18               | 38              | 20            |
| 39         | L                              | 18               | 86              | 68            | L                           | 18               | 38              | 20            |
| 40         | T                              | 18               | 55              | 37            | T                           | 18               | 30              | 12            |

ANEXO C

TABLA 4 "DIFERENCIAS ABSOLUTAS ENTRE EL VALOR REQUERIDO Y EL OBTENIDO EN EL ASPECTO CUMPLIMIENTO EVALUADO POR LA PRUEBA CLEAVER, EN 40 SUJETOS" EN EL ASPECTO CUMPLIMIENTO EVALUADO POR LA PRUEBA CLEAVER, EN 40 SUJETOS"

| No. SUJETO | SUJ. QUE NO PASARON POR SELEC. |                  |                 |               | SUJ. QUE PASARON POR SELEC. |                  |                 |               |
|------------|--------------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|------------------|-----------------|---------------|
|            | *GRAF. BASE                    | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA | *GRAF. BASE                 | CALIF. REQUERIDA | CALIF. OBTENIDA | DIF. ABSOLUTA |
| 1          | T                              | 35               | 70              | 35            | T                           | 35               | 85              | 50            |
| 2          | L                              | 30               | 84              | 54            | L                           | 30               | 55              | 25            |
| 3          | T                              | 35               | 51              | 16            | L                           | 30               | 90              | 60            |
| 4          | T                              | 35               | 70              | 35            | L                           | 30               | 84              | 54            |
| 5          | L                              | 30               | 75              | 45            | T                           | 35               | 35              | 0             |
| 6          | T                              | 35               | 43              | 8             | T                           | 35               | 51              | 16            |
| 7          | L                              | 30               | 84              | 54            | T                           | 35               | 51              | 16            |
| 8          | T                              | 35               | 60              | 25            | L                           | 30               | 75              | 45            |
| 9          | T                              | 35               | 70              | 35            | T                           | 35               | 70              | 35            |
| 10         | L                              | 30               | 78              | 48            | L                           | 30               | 75              | 45            |
| 11         | T                              | 35               | 18              | 17            | L                           | 30               | 55              | 25            |
| 12         | L                              | 30               | 75              | 45            | L                           | 30               | 48              | 18            |
| 13         | L                              | 30               | 95              | 65            | T                           | 35               | 51              | 16            |
| 14         | L                              | 30               | 84              | 54            | L                           | 30               | 75              | 45            |
| 15         | L                              | 30               | 90              | 60            | L                           | 30               | 90              | 60            |
| 16         | T                              | 35               | 78              | 43            | L                           | 30               | 84              | 54            |
| 17         | T                              | 35               | 70              | 35            | L                           | 30               | 23              | 7             |
| 18         | T                              | 35               | 51              | 16            | T                           | 35               | 85              | 50            |
| 19         | T                              | 35               | 78              | 43            | T                           | 35               | 34              | 1             |
| 20         | T                              | 35               | 78              | 43            | L                           | 30               | 12              | 18            |
| 21         | T                              | 35               | 60              | 25            | T                           | 35               | 78              | 43            |
| 22         | T                              | 35               | 85              | 50            | T                           | 35               | 43              | 8             |
| 23         | T                              | 35               | 70              | 35            | T                           | 35               | 43              | 8             |
| 24         | T                              | 35               | 78              | 43            | T                           | 35               | 18              | 17            |
| 25         | T                              | 35               | 90              | 55            | T                           | 35               | 8               | 27            |
| 26         | T                              | 35               | 85              | 50            | T                           | 35               | 34              | 1             |
| 27         | T                              | 35               | 70              | 35            | T                           | 35               | 35              | 0             |
| 28         | T                              | 35               | 96              | 61            | L                           | 30               | 12              | 18            |
| 29         | T                              | 35               | 85              | 50            | T                           | 35               | 34              | 1             |
| 30         | T                              | 35               | 78              | 43            | L                           | 30               | 30              | 0             |
| 31         | L                              | 30               | 90              | 60            | T                           | 35               | 43              | 8             |
| 32         | T                              | 35               | 85              | 50            | T                           | 35               | 78              | 43            |
| 33         | L                              | 30               | 75              | 45            | T                           | 35               | 60              | 25            |
| 34         | T                              | 35               | 43              | 8             | T                           | 35               | 43              | 8             |
| 35         | L                              | 30               | 95              | 65            | T                           | 35               | 90              | 55            |
| 36         | T                              | 35               | 34              | 1             | L                           | 30               | 75              | 45            |
| 37         | L                              | 30               | 95              | 65            | T                           | 35               | 85              | 50            |
| 38         | L                              | 30               | 75              | 45            | L                           | 30               | 90              | 60            |
| 39         | L                              | 30               | 84              | 54            | L                           | 30               | 12              | 18            |
| 40         | T                              | 35               | 70              | 35            | T                           | 35               | 34              | 1             |

\* **NOTA:** La gráfica utilizada para comparar la calificación requerida, se basó en el caso de los sujetos con la letra L cuando se invalidó la gráfica T.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Gronbach y Gleser, "Exámenes psicológicos y decisiones de personal"  
Ed. Urbana, 1965
- 2) Donelli, Norbert; "Self Description: a Technical Manual";  
Ed. J.P Cleaver Co., 1969
- 3) Druker, Peter; "Administrar para resultados";  
Ed. Harvard Business, 1974
- 4) Fayol, Henry; "Industrial and General Administration International Management  
Institute";  
Instituto Nacional de Gerentes, 1930
- 5) Grados Espinoza, Jaime; "Inducción Reclutamiento y Selección";  
Ed. Trillas,
- 6) H. Hawk, Roger; "La función del reclutamiento";  
Ed. Asociación Americana de Gerentes, 1967
- 7) Katz, Robert; "Habilidades de un administrador efectivo";  
Ed. Harvard Business, 1974
- 8) Maslow, Abraham; "Motivación y personalidad";  
Ed. Harper & Row, 1964
- 9) Mc. Gregor, Douglas; " El lado humano de la empresa";  
Ed. Diana, 1969
- 10) Mintzberg, Henry; "El trabajo de los gerentes";  
Ed. Harvard Business, 1975
- 11) Münsterberg, Hugo; "Psicología e industria eficiente";  
Ed. Arno Press (reimpresión de la edición de 1913)

- 12) Stoner, James; "Factores Asociados en el Cambio Efectivo en el Trabajo Gerencial"
- 13) Stubblebine, Raymond; "The application of Job Perception in organization planning";  
Ed. J.P. Cleaver Co., 1962
- 14) Vieira de Almeida Ramos, Arlindo; "Práctica de selección y perfeccionamiento de personal";  
Ed. Atlas, Brasil, 1957.
- 15) Yoder, Dale; "Manual de las relaciones industriales";  
Ed. McGraw Hill, 1968

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, F,

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas

México, 1986

Baez Casillas, S

Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares

Ed. CECSA

México, 1982

Calay, M

Conducta Organizacional

Ed. Iberoamericana

México, 1986

Chiavenato, I.

Administración de Recursos Humanos

Ed. Mc. Graw Hill

Colombia, 1981

Chuder, S

Administración de Personal

Ed. CECSA

México, 1986

Cleaver, J.P.

Evaluating de Human Factores in Bussiness

Management Research Series

J.P. Cleaver Company Inc.

Chicago, Ill, 1961

Donelli, Norbert

Self Description: A Technical Manual

Ed. J.P. Cleaver Company Inc.

Chicago Ill, 1961

Drucker, Peter

Administrar para Resultados

Ed. Harvard Business

1974

Elorza, H.

Estadística para Ciencias de Comportamiento

Ed. Harla,

México, 1987

Franklin, T

Principios de Administración

Ed. CECSA

México, 1986

Fayol, H

Administración Industrial y General

Instituto Nacional de Gerentes

1930

Grados Espinoza, J.

Inducción, Reclutamiento y Selección

Ed. Trillas

México, 1987

Gronbach y Glesser

Exámenes Psicológicos y decisiones de personal

Ed. Urbana, 1965

H. Hawk, R.

La función del Reclutamiento

Ed. Asociación Americana de Gerentes

1967

Katz, Robert

Habilidades de un Administrador efectivo

Ed. Harvard Business

1974

Killian, R.

Administración de los Recursos Humanos

Ed. Técnica

México, 1978

Maslow, A.

Motivación y Personalidad

Ed. Harper & Row

1964

Mc.Gregor, D

El lado humano de las organizaciones

Ed. Mc Graw Hill

México, 1994

Mintzberg, H.

El trabajo de los Gerentes

Ed. Harvard Business

1975

Münsterberg, H

Psicología e industria eficiente

Ed. Arno Press

Reimpresión de la edición de 1913

Porter, Lyman, W

La conducta en las organizaciones

Ed. McGraw Hill

1975

Ramírez Cavassa, C.

Hoteles, Gerencia, Seguridad y Mantenimiento

Ed. Trillas, serie Trillas Turismo

México, 1990

Robbins, Stephen P.

Comportamiento Organizacional

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana

México, 1986

Schermerhorn, J.R.

Comportamiento en las Organizaciones

Ed. Interamericana

México, 1987

Schultz D. P.

Psicología Industrial

Ed. Iberoamericana

México, 1987

Strauss, Sayles

Personal

Ed. Prentice Hall

México, 1985

Stubblebine, Raymond L.

The Application of Job Perception in Organization Planning

Management Research Series

J.P. Cleaver Company, Inc.

Chicago, Ill, 1962

Vieira de Almeida Ramos, A.

Práctica de Selección y Perfeccionamiento de Personal

Ed. Atlas

Brasi, 1957

Von B. Haller G.

Tratado de Psicología Empresarial

Ed. Martínez Roca, S.A.

Barcelona, 1976

Werther, William

Administración de Personal y Recursos Humanos

Ed. McGraw Hill

México, 1987

Yoder, Dale

**Manual de las Relaciones Industriales**

Ed. McGraw Hill

México, 1968