

58
Tejeda



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION ATRAVES DE
LA PRUEBA CLEAVER**

T E S I S

**Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P r e s e n t a n :

**GUADALUPE GABRIELA CORNEJO GARCIA
OSCAR LOPEZ RUIZ**

DIRECTORA DE TESIS:

Lic. Ma. Loreto Ponce Heredia

México, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: Les agradezco que siempre han estado a mi lado para apoyarme y brindarme su ayuda y amor. Gracias por que siempre me han dado todo

A Oscar: Por ser mi compañero y amigo en estos años. Gracias por tu amor y comprensión.

Gabriela Cornejo Garcia

A mi madre: Por que con su ejemplo
me enseño a no dejarme vencer por
las circunstancias y seguir adelante
Gracias por tu Amor y guia.

A Gaby: Gracias por tu amor y
carifo que siempre me has dado
y por ser mi compañera
incondicional.

Oscar Lòpez Ruiz

A nuestros hijos: Por lo importante que son para nosotros; por el tiempo que les robamos para realizar este trabajo y por ser unos niños maravillosos. Gracias.

A Loreto: por que sin su ayuda hubiera sido imposible la realización de este importante trabajo

A Cada uno de nuestros Sinodales: por su importante ayuda y apoyo

A la Universidad Nacional Autónoma de México: por la oportunidad que nos dió de ser profesionistas y gente de bien para nuestro país.

Gaby y Oscar

INDICE

Introducción	1
Capítulo I	
I.1 Antecedentes Historicos	3
I.2 Marco legal	8
I.3 Que es la Capacitacion	26
Capítulo II	
II.1 Origen de las necesidades de Capacitacion	32
II.2 Concepto de necesidades de Capacitacion	34
II.3 Objetivo de la Deteccion de Necesidades de Capacitacion	35
II.4 Metodologia para determinar las Necesidades de Capacitacion	37
II.5 Tecnicas para determinar las Necesidades de Capacitacion	41
II.5.1 Analisis de Puestos	41
II.5.2 Evaluacion del Rendimiento	44
II.5.3 Entrevista	44
II.5.4 Cuestionario	46
II.5.5 Pruebas o Tests	48
II.5.6 Estudio de expedientes e informes	49
II.5.7 Analisis colectivo de situaciones	50
II.5.8 Otras tecnicas	50
Capítulo III	
III.1 Que es la Tecnica Cleaver	53
III.2 Desarrollo de la propia descripcion	54
III.2.1 Estudios de Validez	63
III.2.2 Estudios de Prediccion de Criterio	64

III.2.3 Estudio de Seleccion Diferencial	65
III.2.4 Estudios de Diferenciacion Ocupacional	66
III.2.5 Estudios de Elaboracion de Validez	67
III.2.6 Resumen de datos de Validez	69
III.2.7 Limitaciones del Instrumento	70
III.3 Caracteristicas sobresalientes	83
III.3.1 Administracion e Interpretacion de Resultados	91
III.3.2 Forma de calificacion	91
III.4 Perfil del Puesto	94
III.4.1 Planeacion	94
III.4.2 Aplicacion	95
III.4.3 Calificacion del factor Humano	95
Capitulo IV Metodologia	
IV.1 Que es un Gerente	99
IV.2 Proposito del trabajo de Tesis	101
IV.3 Planteamiento del Problema	101
IV.4 Hipotesis alterna	101
IV.5 Hipotesis nula	101
IV.6 Variable independiente	102
IV.7 Variable dependiente	102
IV.8 Instrumento	102
IV.9 Tipo de estudio	103
IV.10 Muestra y descripcion de los sujetos	103
IV.11 Procedimiento	104
IV.12 Analisis cualitativo de los resultados	105
Conclusiones	232
Sugerencias y limitaciones	234
Bibliografia	235

INTRODUCCION

El presente estudio tiene como objeto el proporcionar una alternativa mas para identificar necesidades de capacitación en ejecutivos de una Empresa de Servicios.

Tradicionalmente, se conocen diversos métodos para realizar diagnósticos de necesidades de capacitación, que por supuesto son muy efectivos, tales como los corrillos, la Técnica Philips 66, Tarjetas, Inventario de conocimientos y habilidades, etc.

Nuestro propósito, es el de identificar si una herramienta ya conocida por los Psicólogos del Trabajo, como lo es la Técnica Cleaver, nos podía proporcionar información más orientada hacia el propio individuo, a través del desarrollo del perfil del puesto, comparado contra el perfil del ocupante.

Cuando nos abocamos a detectar necesidades de capacitación de un grupo de Ejecutivos, normalmente los estudios arrojan información grupal, dado que las técnicas así lo establecen, es decir, que aunque en algunas de ellas la información es proporcionada por cada individuo, finalmente se somete a validación grupal.

Con este estudio, pretendemos aportar información individual de en que grado el perfil de la persona es distinto al del puesto que ocupa, o en su caso, que pretende ocupar, con el fin de generar un programa de capacitación y desarrollo individual en los casos en que así lo ameriten, para responder a la planeación estratégica de Recursos Humanos de una organización, o bien, programas genéricos de capacitación específicos para coadyuvar al desarrollo integral de un grupo de ejecutivos clave.

Consideramos que el tema de Detección de necesidades de capacitación en Ejecutivos es de trascendental importancia, dado que consideramos que un punto neurálgico de las Empresas de Servicios, el contar con ejecutivos bien entrenados en la función que desempeñan.

Para lograr nuestro objetivo, resulta necesario:

En el primer capítulo, destacar que entendemos por capacitación, fundamentado con las definiciones de autores prestigiados; así mismo relatar los antecedentes históricos de la misma, con el objeto de conocer la evolución que ha sufrido a través del tiempo y por último destacar el marco legal en el que definitivamente debemos desarrollarla.

En el Capítulo Segundo, se hace mención de la definición de las Detecciones de Necesidades de Capacitación, así como de las técnicas más comunes que se utilizan en las empresas para tal fin.

Con respecto al Capítulo Tercero, nos abocamos a describir la Técnica Cleaver, tanto en lo que compete al perfil del puesto, como al perfil de la persona, además del mecanismo que se utiliza para la calificación e interpretación de los mismos.

Por último, en el Capítulo Cuarto, se describe que es un gerente, así como la metodología utilizada y la forma de aplicación, además de las conclusiones a las que llegamos al término del estudio.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

Dentro de la historia de la humanidad, podemos encontrar que desde épocas muy antiguas el hombre se ha enfrentado con la necesidad de transmitir sus conocimientos y habilidades al enfrentar ciertas situaciones. Esto lo logró por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras.

Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de manera completa es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transmitidos..

Excavaciones arqueológicas que el hombre contemporáneo ha realizado, en las que aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas que existieron hace 6,000 años o más, nos indica que el fenómeno de la capacitación es tan antiguo como el hombre mismo.

El palacio sumergido de Kish, en la Mesopotamia, que construyó 3,500 años a.C. es uno de los ejemplos del uso antiguo de los ladrillos, así mismo la Biblia nos dice que la Torre de Babel fue construida con ladrillos. La grandeza arquitectónica y de construcción que tienen en sí las pirámides y otros templos, como el de Salomón, son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros, artistas y científicos de los tiempos pasados (1).

(1) Craig R. Bittel L. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal

LOS APRENDICES

Los aprendices datan desde 2,000 años a.C., dado que en esa época la alfabetización no llegaba a los niveles sociales bajos, las habilidades y conocimientos se transmitían por instrucción directa, esto es que una persona experimentada transmita sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un periodo de tiempo se convierta en obrero.

Este sistema de aprendizaje se generalizaba a diferentes actividades, ya que era la manera en que se instruía en medicina, educación y leyes.

LOS GREMIOS.

En la Edad Media entre los siglos XII y XV aparecen los gremios o asociaciones. Estos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito esencial de estos fue la ayuda mutua y la protección de sus intereses, por eso estas asociaciones constituyeron las primeras empresas.

De igual manera los gremios estaban muy reglamentados en cuanto a horario, salario, herramientas y precios así como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad del trabajo que se realizaba, por lo tanto podemos afirmar que los gremios son los predecesores de los modernos Sindicatos de Trabajadores.

Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores.

Maestro: Conocía y dirigía la ejecución del oficio, así mismo era el dueño de la herramienta y materia prima.

Aprendices: Vivían con el maestro y no recibían paga alguna, solamente comida y entrenamiento.

Trabajadores: Eran aquellas personas, que aunque ya habían pasado por la etapa de entrenamiento aun no lograban dominar el oficio totalmente, o sea no llegaban a ser maestro y recibían un pago por su trabajo.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirieron más maquinaria y materiales; esto a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto imponía a los operarios limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciando también por los maestros jóvenes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que contrataban, así también el llegar a ser un maestro reconocido se tornó todavía más difícil.

Como podemos observar, la capacitación antes de la revolución Industrial, constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los "Secretos" de los diferentes oficios, con el propósito básico de proteger intereses económicos y de status social de artesanos y comerciantes.

LA INDUSTRIALIZACION.

En el año de 1750 surge la revolución Industrial sustentada por grandes cambios como; la maquina de vapor, desarrollo de la química, especialización del trabajo y creación de nuevas clases sociales; las actividades de capacitación sufrieron una transformación notable, tanto en objetivos como en metodología, pues la Industrialización provoco una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas maquinas exigian.

LAS ESCUELAS INDUSTRIALES.

Son escuelas dentro de las fabricas para entrenar operarios. <estas surgen como una nueva forma de entrenamiento y una de las primeras es establecida en 1872 por Hoe y Cia en Nueva York, era una fabrica de prensas de imprenta, que vio la necesidad de establecer una escuela para operarios de maquinaria. Escuelas similares se establecieron en Westinghouse en 1888, en la fabrica de locomotoras Baldwin en 1901 y en la General Electric, y también la Internacional Harvester, en 1907.

También la asociación Cristiana de jóvenes (YMCA) tuvo gran influencia sobre la capacitación ya que en 1892 ofreció cursos de dibujo mecánico y ebanistas. En Nueva York esta asociación ofreció 63 cursos en el año de 1905.

Posteriormente durante la primera guerra mundial los norteamericanos Charles R. Alleny Michael J. Kane desarrollaron una nueva formula que modificó substancialmente la eficiencia y costo de la capacitación, dicha formula se conoce como el método de los cuatro pasos: demostrar, decir,

hacer y checar. En estos cuatro pasos se expresa claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos (Andragología).

a) Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos (motivación).

b) Para lograr aprendizaje se requiere de la participación activa del sujeto (ejercitación).

c) La presentación detallada de la actividad por aprendizaje, acompañada de breves explicaciones al respecto permite un aprendizaje eficiente (estímulos apropiados).

d) La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada propicia que el aprendizaje se consolide (reforzamiento).

Durante los años veinte a pesar de la depresión económica se estimulaba el entrenamiento, ya que muchos desempleados ocupaban sus horas en programas de entrenamiento artesanal auspiciado por el gobierno federal. (2)

En la segunda guerra mundial resaltó notablemente la importancia de instruir por parte del supervisor. Este hecho resulta de la necesidad de quien iba a dar la capacitación y entrenamiento a las personas que reemplazaran a los jóvenes que trabajaban en la industria ya que tenían que ir a la guerra y que además los instructores escaseaban.

Con todo esto podemos observar la evolución continua que la capacitación ha sufrido; las organizaciones reconocen y aceptan los beneficios que de esta se derivan.

Los Gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han promulgado mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

(2) Op. Cit. Pag. 25

1.2 MARCO LEGAL.

Se exponen a continuación algunos antecedentes históricos jurídicos que nos hablan del interés que existía por la capacitación en el México antiguo: por ejemplo, en la época prehispánica existía un profundo interés por parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico y artesanal de sus jóvenes, el Tepochcalli y el Calmecac son una muestra de ello.

En la legislación colonial encontramos ordenamientos que podríamos conceptualizar como capacitación, por ejemplo "Las ordenanzas de Minería" de 1783 que nos habla de la educación y Enseñanza a la juventud destinada a las minas, y en donde se trata a la Educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; a la Enseñanza como la forma para hacer a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros de México que tiene entre sus objetivos la propagación entre la clase obrera de la Instrucción, relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso "Derecho del Trabajo que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina con un afán más justo y equilibrado entre los factores de la producción.

Como se puede observar, la legislación mexicana siempre se ha preocupada porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Todo lo anterior se vió reflejado significativamente en la Constitución de 1917 en los siguientes artículos:

Artículo 3°. La Educación que imparte el estado-Federación, Estados-Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, el criterio que orientará a dicha educación se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa y, basado en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los perjuicios.

Además:

a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

b) Será nacional en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte afín de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de sectas, de grupos, de sexos o de individuos.

Artículo 123° Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a: a) Ramas Industriales. También será competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa. Obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley y respecto a las obligaciones

patronales en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo. Para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de actividades de jurisdicción local, en términos de la ley reglamentaria correspondiente.

Es en 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores en los términos establecidos en el Capítulo III Bis de este texto. En esta fecha y durante los 8 años siguientes no se promovió su cumplimiento. En 1976 el Ejecutivo Federal promovió la celebración de un período extraordinario de sesiones por parte del Congreso de la unión, a fin de examinar, fundamentalmente, una iniciativa de ley, para reformar y adicionar la "Ley Federal del Trabajo", con disposiciones que reglamentarán la obligación que atribuye la Constitución a los patrones.

El reconocimiento y reglamentación a la capacitación se establece a partir del 9 de Enero de 1978, fecha en que se publica el Diario Oficial de la federación; el decreto que reforma las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 constitucional en los términos antes mencionados.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación, el decreto de reformas a la Ley federal del Trabajo, modificándose los siguientes artículos; (quedando en los siguientes términos).

Artículo 3°. El trabajo es un derecho y un deber social.

No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 25° El escrito en que contenga las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. Las indicaciones de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Artículo 132 (Anteriormente Explicado).

En el siguiente artículo es sumamente importante en cuanto a Capacitación se refiere.

Artículo 153°-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme, al artículo anterior les corresponde, los trabajadores podrán convenir con los

trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instrucciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una nueva actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III: Prevenir riesgos de trabajo.

IV: Incrementar la productividad y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I: Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II: Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III: Presentar los exámenes de valuación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de

trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integran y funciones oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal y capacitar y adiestrar a los trabajadores.

153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán las facultades para:

I: Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.)

II: Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III: Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV: Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V: Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

VI: Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

153-M. En los Contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a Planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado.

establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaria del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I: Comprobar que quienes capacitarán o adiestran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II: Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaria del trabajo y Previsión Social, tener conocimiento bastante sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III: No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I: Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II: Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III: Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV: Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

VI: Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaría del trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetadas por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

153-S. Cuando el patrón no se dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del trabajo y Previsión Social los planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se hará del conocimiento de la S.T.P.S., por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar,

ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la S.T.y P.S.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la S.T.y P.S. para registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán efecto a fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata en el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Como se puede apreciar al artículo 153 en sus apartados de la A a la X, hacen mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las Organizaciones y de los trabajadores, con lo cual nos proporcionan la suficiente información referente a aspectos de Capacitación, los cuales es de suma importancia tomar en cuenta para llevar a cabo una Capacitación y Adiestramiento adecuados a incrementar el Desarrollo de los trabajadores.

Artículo 159°. Las Vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de una categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

A continuación se hará mención de el artículo correspondiente a apoyar y defender los derechos de los menores de edad, situación que ha sido aprovechada de una manera deshonesta por mucho tiempo por parte de los patrones.

Artículo 180°. Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

IV. Proporcionar la capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.

Artículo 391°. El contrato colectivo contendrá:

VII: Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.

VIII: Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

Artículo 412°. El contrato ley contendrá:

V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Artículo 504°. Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

Artículo 526°. Compete a la secretaria de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la

Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este título.

Artículo 527-A. En la aplicación de las normas bajo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

Artículo 537°. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I: Estudiar y promover la generación de empleos ;
- II: Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III: Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

Artículo 538°. El servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la secretaria del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento.

El 5 de Julio de 1978 se publicaba en el Diario Oficial, el reglamento interior de la secretaria del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) sería la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad. (Diario Oficial del 30 de Diciembre de 1983). (4).

(4). Trueba Urbina Alberto. Ley Federal del Trabajo, Porrúa México 1993.

I.3 ESTRUCTURA LEGAL EN LA BANCA

La estructura organizacional general de la banca no varía, cuando se anuncian cambios, estos solamente se dan en los propietarios. Así vemos que la autoridad máxima es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ejerciendo ésta sus funciones a través de la Subsecretaria de la Banca y quién regula y supervisa la actividad financiera es el Banco de México, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Seguros y la Comisión Nacional de Valores.

No es posible determinar con exactitud, las etapas de evolución de la capacitación dentro del campo bancario, pero puede establecerse como premisa que este desarrollo se presentó en forma paralela al desarrollo industrial del país, puesto que la banca ha ido creciendo y perfeccionando sus actividades conforme al desenvolvimiento económico de

México, debido a que sus recursos los obtiene de los sectores industriales y comerciales.

Durante el surgimiento de las primeras organizaciones bancarias, se dió la necesidad de adiestrar a sus empleados, sin embargo en ese tiempo los conocimientos solo podían ser transmitidos por instrucción directa. fué hasta la segunda mitad de los años veinte, cuando aparecen los primeros cursos formales, relacionados con la banca y fué el Banco de México, la primera institución en proporcionar capacitación a sus empleados en forma organizada.

En el año de 1937, anticipándose a otros sectores, fueron incluidos en el reglamento de trabajo de los empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la organización de cursos y conferencias, el otorgamiento de becas y formación de bibliotecas.

A raíz de esta ley, la Banca privada inicia los primeros eventos de Capacitación, teniendo como aulas de estudio, las propias instalaciones de la Empresa.

La Asociación Nacional de Banqueros de México, es un organismo que desde 1930, ha contribuido plenamente al desarrollo de la banca en nuestro País, desempeñando cuatro funciones principales: Representar a las Instituciones, fomentar su relación, realizar investigaciones y proporcionar servicios. En esta última, se incluye la asesoría que brinda en materia de Capacitación y formación de recursos humanos. (5)

Al inicio de los setentas, surgen dentro de la banca departamentos especializados en Capacitación, y se implantan las técnicas didácticas mas modernas. Así a finales de la misma década, se aplicaron los primeros cursos de instrucción programada, siendo la Banca la pionera en México en el uso de ésta técnica de auto enseñanza.

La Comisión Nacional Bancaria, a través de la Dirección General de Asuntos Laborales tiene la responsabilidad de regular y hacer cumplir las disposiciones legales que afecten la capacitación y adiestramiento del personal del sector financiero mexicano.

(5) Granados Chapa Miguel Angel. La Banca nuestra de cada día. Edit. Océano, México, D.F. 1982 p. 130

1.4. QUE ES LA CAPACITACION.

Tradicionalmente, las organizaciones se preocupan por el desarrollo tecnológico, de maquinaria y técnicas que les permitan una alta productividad y competitividad con el mercado en el que se desenvuelven, a fin de lograr los objetivos para los que la empresa fué creada.

Así mismo, la preocupación de como utilizar estos recursos materiales y tecnológicos de manera óptima, es el punto neurálgico de los empresarios

y administradores de las organizaciones y es aquí precisamente en donde nuestra participación como profesionales de recursos humanos debe hacerse sentir.

Aún que las empresas cuenten con la tecnología mas avanzada y la maquinaria adecuada para producir con alta calidad, quien opera la misma y quién toma las decisiones es el individuo que tiene a su cargo dicha función.

Es por esto que resulta indispensable el que los trabajadores, así como los ejecutivos y en general todo el personal de una organización, conozca cual es perfectamente su función y como debe llevarla a cabo para ser efectivo su trabajo; y es a través del diagnóstico de necesidades de capacitación y posteriormente con la aplicación de los problemas de capacitación derivados de este, como podemos augurar un alto porcentaje de éxito en el desempeño de sus funciones del personal de la Empresa.

Así pues, la Capacitación se convierte en un factor de suma importancia en el desarrollo de una organización, no solo porque provee las herramientas necesarias para el buen desempeño del trabajo, sino que además actúa como el elemento facilitador del desarrollo del personal, entendido como una inquietud y motivación del mismo en continuar adquiriendo más y mayores habilidades para su superación.

Es común encontrar que en alguna literatura se mencionen como sinónimos las palabras Capacitación y adiestramiento, sin embargo a continuación daremos algunas definiciones de Autores dedicados a este Tema, con el objeto de clarificar las diferencias con fines prácticos, de las palabras mencionadas:

J. Marroquin define como Capacitación al Conjunto de Progresos Sistemizados, por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación (Su desarrollo como ser). y el Adiestramiento como el conjunto Progresos sistemizados, por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidad de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (Su desarrollo de Capacidades del Hacer). (6)

Guzman V.I. Define el Adiestramiento como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Mientras que la Capacitación incluye el Adiestramiento, pero su objeto principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la Capacitación se imparte a Empleados. Ejecutivos y Funcionarios en General. (7)

Siliceo A. La Capacitación consiste en una actitud planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del Colaborador. (8)

Amazorrutia y Limas G: Definen el Adiestramiento como la acción orientada a dotar a un apersona de los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan realizar eficientemente las responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña. Y a la Capacitación, Como el proceso que facilita y propicia la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen que ver con el ámbito social y cultural en el que actúa el educando. (9)

Arias Galicia F. Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de carácter motriz o muscular.

Capacitación es la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que lo rodean, o sea, de los aspectos técnicos o artísticos, así como de los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlo. (10)

Uceca. Define Adiestramiento como la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Capacitación es la acción destinada a desarrollar las actitudes del trabajador, con el objeto de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (11)

Craig y Bittel. Definen Adiestramiento como la enseñanza o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse posturas, progresos ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.

Capacitación a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas (12)

Reyes Ponce. Define el adiestramiento de carácter más práctico para un puesto concreto y la capacitación con carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos más prácticos. (13)

Como se puede observar no existen diferencias significativas en las definiciones antes citadas, por lo que en base a estas, y lo mencionado a lo largo de este Capítulo dotaremos una definición propia de ambos conceptos.

Adiestramiento.- Es el proceso de Enseñanza-Aprendizaje mediante el cual un trabajador va a adquirir habilidades, y destrezas, generalmente de tipo manual.

Capacitación.- Es el proceso de Enseñanza-Aprendizaje orientado a desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan al individuo solucionar problemas y tomar decisiones en su puesto de trabajo.

En lo sucesivo emplearemos el termino Capacitación por ser el objetivo de nuestra tesis la detección de necesidades de capacitación en gerentes, a través de la técnica Cleaver.

La Capacitación se divide también en razón del fin que persigue y del método utilizado.

Esto es, de acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir la que se le da al obrero o al empleado, como inducción a su puesto de trabajo.

La Capacitación a supervisores, ya sea técnica que se refiere a como hacer el trabajo y administrativa, que comprende aspectos tales como planeación y distribución del trabajo, motivación, etc. y la Capacitación de Ejecutivos, suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, a través de conocimientos en Planeación, organización, control, Finanzas, Relaciones Humanas, etc.

- (6) Marroquin Quintana J. Capacitación al Trabajador
- (7) Guzman Valdivia Isaac. Problemas de la administración. Edit. Limusa
Pág. 69 México 1966.
- (8) Siliceo A Alfonso. Capacitación y Desarrollo personal. Edit. Limusa
Pág. 20 México 1973
- (9) García Rodríguez Laura. Detección de necesidades de Capacitación en
el Sector Público. Tesis en Psicología UNAM 1987.
- (10) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos .Edit
Trillas Pág 319. México 1986.
- (11) UCECA
- (12) Craig Robert y Bittel Laster: manual de Entrenamiento y Desarrollo
de Personal. Edit. Diana Pág. 15 México 1991.
- (13) Reyes Ponce. Administración de personal y Relaciones Humanas Edit.
Limusa México 1987. Pág. 103

CAPITULO II

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

II.1 ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

los recursos humanos, financieros o materiales, son motivo de preocupación constante para los empresarios de cualquier tipo de empresa ya sea comercial, de servicios ó industrial, y con la finalidad de aprovechar óptimamente estos recursos, continuamente se investigan nuevos métodos o procedimientos de trabajo que mediante su implementación adecuada permitan lograr los objetivos propuestos por la Organización con el mínimo de esfuerzo.

Algunos de los métodos a que nos referíamos, son la organización y estructuración de actividades y funciones, el reclutamiento y selección óptima de personal calificado y adecuado a los requerimientos de la empresa, el abastecimiento de materia prima de buena calidad y bajo costo, la administración de programas de sueldos y salarios, el entrenamiento y capacitación de personal para que éste desarrolle adecuadamente su potencial, etc.

En este caso, nuestra atención estará centralizada en los problemas de la empresa en que está involucrado el elemento humanos y particularmente en uno de los muchos procedimientos que estimulan la formación y desarrollo profesional del mismo en cualquier empresa o institución: la capacitación del personal.

Como decíamos al principio, los empresarios suponen que los recursos con que cuentan deben estar bien aprovechados y si no es así, entonces se deduce la existencia de ciertos problemas. En la mayoría de los casos, la

evidencia o síntoma de tales problemas puede manifestarse de las siguientes formas:

- baja producción que tiende a establecerse o seguir disminuyendo;
- desperdicios y excedentes de producción;
- presentación constante de accidentes de trabajo;
- aumento irracional en los costos de producción;
- excesiva rotación de personal;
- maquinaria en desuso o en mal estado; etc.

Existen otros y muy variados síntomas que relevan la existencia de problemas en la empresa, pero lo más importante y que debemos considerar es que en cada empresa los problemas son causados o bien por la propia organización, o bien por el personal que la integra.

Si nos referimos a problemas causados por la organización, estamos diciendo que son aquellos que surgen debido a una administración deficiente y en la cual se carece de una planeación adecuada y las políticas no corresponden a la realidad de la empresa. En este caso, muchos administradores modernos sugieren una reorganización completa en la que los objetivos tanto de la organización como del personal, deben ser definidos con claridad y oportunidad, también proponen la asignación de responsabilidades y funciones y el establecimiento de metas a mediano y largo plazo.

Por otro lado, si los problemas de la empresa se deben a deficiencias en las habilidades o conocimientos, carencia de capacidades o destrezas manuales, o bien, a actitudes negativas del personal, entonces el problema radica principalmente en que existen necesidades de capacitación que deben ser satisfechas de acuerdo con los programas de prioridades implantados por la Organización.

II.2 CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para continuar con nuestro trabajo, consideramos pertinente definir el concepto de necesidades de capacitación. En nuestra opinión, "son las diferencias existentes entre los objetivos derivados de un puesto y el desempeño de la persona en el mismo y que son cuantificadas y evaluadas". Dicho de otra forma, las desviaciones entre lo que debería hacerse y lo que se hace constituyen las necesidades de capacitación, mismas que pueden ser medidas y evaluadas.

En forma general, las necesidades de capacitación pueden ser las siguientes:

- a) las que tiene un individuo
- b) las que tiene un grupo
- c) las que requieren solución inmediata
- d) las que demandan soluciones futuras
- e) las que se solucionan con un entrenamiento informal

(14) Craig R. Bittel L. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Edit. Diana. México 1991 Pág. 33.

- f) las que requieren actividades formales de entrenamiento
- g) las que exigen instrucción "sobre la marcha"
- h) las que la empresa puede satisfacer por si misma
- i) las que requieren de entrenamiento externo (14)

Ahora bien, para conocer el grado de necesidades de capacitación y por ende la magnitud del problema causado por el personal, existe un procedimiento que se conoce con el nombre de determinación de necesidades de capacitación al que conceptuamos como: "el proceso mediante el cual se pueden identificar y cuantificar las diferencias o desviaciones

existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes contenidas en los objetivos de un puesto y los que posee o ejerce una persona".

Este procedimiento, propone el uso de técnicas adecuadas para determinar necesidades de capacitación en cualquier situación o circunstancia.

II.3 OBJETIVO DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES

Para todas las situaciones en las que se piense o especule la existencia de necesidades de capacitación, deberá tenerse presente la finalidad de que se persigue al detectar dichas necesidades.

El objetivo o propósito fundamental de la determinación de necesidades, consiste precisamente en conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras y expresarlas en términos de una evaluación homogénea y global de lo requerido.

En muchos de los casos, el objetivo será conseguido fácilmente debido a que las necesidades de capacitación son claras o evidentes y requieren solo del sentido común para ser detectadas. Por ejemplo, es evidente que cuando existen empleados próximos a jubilarse, se requieren candidatos con características adecuadas para ocupar los puestos vacantes; ante tales circunstancias los ejecutivos superiores seleccionan (si es que los hay), a los posibles sustitutos y determinan si requieren ser o no capacitados, o bien, se deciden por alguna otra alternativa para cubrir las vacantes. A este tipo de necesidades se les conoce como manifiestas y para localizarlas debe utilizarse alguna técnica sencilla como la observación directa y el análisis de ciertas características de la mano de obra, son las siguientes:

- requerimientos de personal por categoría;
- modificaciones en la estructura del personal, originadas por cambios;
- aumento de personal por expansión de la empresa;

- porcentajes de ausencias o retardos;
- promociones y/o transferencias; etc.

También se les puede identificar cuando hay cambios ó sustituciones en la maquinaria y equipo o en los procedimientos de trabajo.

Sin embargo, existen otros casos en los que no es fácil detectar necesidades de capacitación y es indispensable realizar un trabajo más minucioso y difícil para poder determinar las áreas específicas en las que se requiere capacitación. A esta clase de necesidades se les conoce como encubiertas y para identificarlas debe recurrirse al uso de técnicas de acuerdo con la metodología adecuada a cada empresa o situación en particular.

En ambos tipos de necesidades el procedimiento para determinarlas, debe realizarse estableciendo una comparación entre lo esperado y lo real. Por un lado, lo que espera de un puesto es el logro de determinados objetivos a través de la realización de actividades y funciones que requieren de algunos conocimientos, habilidades y cierta motivación y por otro lado, lo real corresponde al desempeño de la persona que ocupa el puesto y en el cual alcanza ciertos resultados de eficiencia ya que posee conocimientos y habilidades que va ejerciendo de acuerdo con su grado de motivación.

De acuerdo con la explicación anterior, la comparación se establece analizando elementos homogéneos y los resultados del procedimiento deben ser cuantificados precisamente en base a esos elementos. Cabe mencionar que en todos los casos, los resultados concretos de la determinación de necesidades de capacitación deben dar a conocer:

- el número exacto de los participantes;

- la descripción precisa y completa de las actividades en que serán capacitados;

- las evidencias suficientes que justifiquen las necesidades detectadas; y

- las características de los participantes.

Estos resultados deben obtenerse siempre de necesidades reales para que las actividades de capacitación se desarrollen sobre bases sólidas y apoyadas en diagnósticos firmes y objetivos.

II.4 METODOLOGIA PARA DETERMINAR NECESIDADES.

Algunos autores consideran que la comparación entre lo esperado y lo real, puede darse en cuatro niveles diferentes que son: el saber, el querer, el hacer y el lograr. En este caso se parte de la investigación y evaluación del hacer y el lograr, o sea el desempeño y los resultados, para que de ahí se pueda incidir sobre el saber y el querer (determinar los conocimientos y habilidades así como las actitudes que se requieran). Para conseguir el objetivo pretendido en este capítulo, a continuación establecemos la metodología para determinar necesidades de capacitación, considerando las actividades más importantes.

1. Establecer el ámbito de la investigación (personas, puestos, grupos)
2. Determinar los factores que se van a investigar (conocimientos, habilidades, actitudes)
3. Decidir como se va a investigar (métodos e instrumentos)

La metodología incluye también: las actividades para llevar a cabo la investigación; diagnosticar y determinar las necesidades encontradas y, revisar y analizar los resultados de la investigación, pero en este capítulo se mencionarán solo las enlistadas arriba.

Establecimiento del ámbito de la investigación

De acuerdo con los alcances requeridos por la investigación, se divide a ésta en tres enfoques diferentes:

- Investigación centrada en el puesto
- Investigación centrada en la persona
- Investigación centrada en la Organización

Por otro lado, deben reconocerse tres niveles generales de importancia y responsabilidad en una organización:

A) Nivel Estratégico.- Propio de la alta dirección; en este nivel se establecen las misiones, estrategias, planes y objetivos básicos y generales de la empresa.

B) Nivel Administrativo.- Propio de cada división, gerencia, departamento y mandos intermedios; en cada una de las áreas, se establecen diferentes procedimientos de administración efectiva de los recursos para lograr los objetivos específicos.

C) Nivel Operativo.- Es propio del personal en general, o sea, de los responsables directos de la operación y producción misma de los bienes y servicios. Se integra por el personal de supervisión y operación.

De acuerdo con esta clasificación, los tres enfoques mencionados anteriormente quedan integrados dentro de los tres niveles de organización como sigue:

a) La investigación centrada en el puesto: Se considera para el nivel operativo, ya que es ahí donde las actividades y funciones se encuentran diseñadas de acuerdo a proceso de producción de bienes y servicios, en los que se cuenta con estándares de rendimiento y eficiencia.

La idea central, es que en el nivel operativo lo importante es el puesto y la libertad de actuación del empleado, esta sujeta a procesos y procedimientos propios de su trabajo.

b) La investigación centrada en la persona: Corresponde al nivel estratégico o de dirección, en el que la importancia reside en la persona y lo que hace, para que el puesto sea a su "medida".

La persona tiene la máxima libertad de actuación, ya que los objetivos que le son fijados son amplios y es difícil que para que este nivel puedan hacerse descripciones de puesto o de funciones. En este nivel los métodos específicos para determinar necesidades de capacitación, son totalmente opuestos a los de la investigación centrada en el puesto (nivel operativo), sin embargo el nivel intermedio o administrativo, comparte las características de ambos tipos de métodos.

c) La investigación centrada en la Organización:

Debe realizarse este tipo de investigación cuando las necesidades de capacitación se desprendan de las propias necesidades de la organización. Estas necesidades son de dos tipos:

- Las derivadas de la planeación estratégica (propias del crecimiento, ajustes o cambios señalados en la planeación del futuro, como son la creación de puestos, crecimiento de personal, cambios de tecnología, etc).

- Las derivadas del desarrollo organizacional (propias de los procesos internos de la organización, de los grupos, de las áreas o niveles y su interrelación como lo constituyen las comunicaciones, relaciones, competencia, cooperación, etc).

Determinación de los factores a investigar

Este paso consiste en la fijación de los elementos que estarán sujetos a la investigación los cuales son, los conocimientos, las habilidades-destrezas y las actitudes. Una clasificación reconocida de estos elementos es la de B.S. Bloom que representamos a continuación.

- a) Area cognoscitiva: conocimientos
- b) Area afectiva: actitudes
- c) Area psicomotora: Habilidades-Destrezas

Analizando la clasificación anterior podemos decir, que los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el ejercicio de cualquier trabajo son los siguientes:

- Conocimientos y habilidades técnicas o especializadas (conocimientos específicos del puesto; métodos y técnicas para ejecutar tareas concretas y uso del conocimiento teórico; se adquieren con la experiencia, educación y capacitación).
- Habilidades de dirección o administrativas (habilidad para lograr objetivos; capacidad para armonizar y utilizar adecuadamente los recursos disponibles).
- Habilidades de relaciones humanas (la capacidad para comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores, relacionarse con ellos y ejercer adecuadamente el liderazgo).
- Habilidades conceptuales (la capacidad para comprender complejidades y manejar situaciones analizar y solucionar problemas causados por el medio ambiente organizacional).

- Habilidades de logro de resultados (personalidad y estilo de actuación manifestados como empuje, persistencia, responsabilidad para alcanzar buenos resultados).

Decidir como se va a investigar

En este paso se integran los elementos para definir los criterios tales como exactitud requerida para determinar necesidades de capacitación, tiempo disponible, costo y facilidad de aplicación, alcances, etc. Obviamente, estos criterios deberán estar basados en la consecución y análisis de la información de que disponga.

Las fuentes de información que generalmente son utilizadas para determinar necesidades de capacitación son:

- a) El propio ocupante del puesto; y
- b) Las aportaciones del supervisor o jefe inmediato.

Los medios, técnicas e instrumentos para realizar la investigación que nos lleve a localizar necesidades de capacitación, son tratados con mayor detalle en el siguiente punto.

II.5 TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES.

Los métodos y técnicas que pueden ser usados durante la investigación tienen su razón de ser, en la naturaleza de los alcances que se requieran y son las siguientes:

II.5.1 ANALISIS DE PUESTOS

Algunos autores le llaman también análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación) y consiste en estudiar sistemática y directamente la mayor cantidad de información posible de un puesto. El procedimiento implica enlistar ordenada y lógicamente los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una de sus partes, es decir, lo que

se hace en el puesto y lo que se necesita saber para hacerlo bien. Para ello se debe:

- 1) Dividir al puesto en sus componentes mayores;
- 2) Identificar todos los elementos que integran cada componente.

Para obtener tanto los elementos como los componentes, se requiere observar directamente las actividades, entrevistar a aquellos que ejecutan el trabajo y a todos los que estén relacionados con él, y realizar nuevas entrevistas con las mismas personas para verificar y comprobar la información obtenida inicialmente. esto demanda mucha atención en los detalles.

Ya que se ha realizado lo anterior, procede entonces hacer una comparación entre los niveles de ejecución de cada empleado observado y los niveles requeridos por el puesto. Esta comparación debe considerar forzosamente los aspectos de calidad, volumen, exactitud, velocidad, etc. Si existe alguna diferencia al efectuar esta comparación, es necesario especificar en que tipo de actividades se manifiesta y fijar debidamente los niveles de ejecución requeridos que en última instancia, son los que permiten determinar las necesidades de capacitación.

Ahora bien, la diferencia entre análisis de puesto y la descripción de puesto, es que el primero constituye una técnica mediante la cual se estudia, se obtiene, se ordena y se analiza la formación de un puesto cualquiera como lo acabamos de sintetizar en el párrafo anterior, y la descripción de puesto, es el documento (y/o procedimiento) en el cual se integran todas las características informativas respecto a un puesto.

En el caso de que no se cuente con la descripción de puesto y sea necesario elaborarla, puede seguirse este procedimiento:

A) Identificar y dividir el puesto en tareas o actividades principales como el uso de material y equipo, procesos básicos, etc. Estas tareas son los pasos lógicos y necesarios en el trabajo;

B) Identificar los elementos que integran cada una de las tareas encontradas.

Las características generales de la tarea debe ser plenamente identificada como:

a) una de las principales responsabilidades del empleado

b) ocupa una parte importante del tiempo productivo del empleado

c) incluye actividades en las que los conocimientos y habilidades están íntimamente relacionadas

d) se realiza con un sólo propósito, apegándose a ciertas normas o niveles de ejecución.

Para la descripción de puesto se considera necesario enlistar las máquinas y herramientas utilizadas para desarrollar cada una de las actividades identificadas y definidas.

Por último, la descripción de puesto debe contener:

- encabezado o identificación del puesto;

- descripción genérica (explicación breve de las tareas y/o actividades que se realizan);

- descripción específica de las actividades del puesto (desglose detallado de cada una de las tareas y/o actividades que se realizan, especificando si son continuas, periódicas o eventuales y el tiempo que se dedica a cada actividad); y,

- especificaciones (incluyendo niveles de eficiencia, requerimientos físicos, psicológicos, patológicos, habilidades y aptitudes, conocimientos y experiencias previas, etc).

Si la descripción del puesto está bien elaborada, las necesidades de capacitación serán detectadas con menor dificultad.

Algunos autores consideran que tanto para el análisis de puestos como para la descripción de los mismos, deberá contestarse lo siguiente: ¿qué hacer?, ¿cuándo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿cómo hacerlo? y ¿porqué ha de hacerse?.

II.5.2 EVALUACION DEL RENDIMIENTO

Esta técnica consiste en revisar las evaluaciones que se hagan al empleado en el desempeño de su trabajo.

Las evaluaciones permiten que el empleado se autoevalúe, sea evaluado por su jefe y a su vez, éste último también sea evaluado; es decir puede realizarse una evaluación en forma de escalafón. Sin embargo, la evaluación algunas veces es sujeta y no se tienen registros ó estadísticas que indiquen que el empleado deba mejorar sus conocimientos o habilidades y por lo tanto, las necesidades de capacitación permanecen encubiertas.

La aplicación razonable de ésta técnica al analizar la actuación individual, permite establecer puntos óptimos de realización de tareas que pueden ser considerados como puntos de comparación en los que cualesquiera que sean los resultados, éstos constituyen las necesidades de capacitación del empleado evaluado. Satisfaciendo dichas necesidades, el individuo estará en posibilidades de autodesarrollarse por si mismo o a través de los medios que la empresa le puede proporcionar.

II.5.3 ENTREVISTA

La entrevista consiste en obtener información oral de una persona (entrevistado) recabada a través de otra (entrevistador) en forma directa

y en la cual la información se transmite en ambos sentidos y de cara a cara.

De acuerdo con la forma de efectuarlas, existen varios tipos de entrevista, aunque los más conocidos son:

1. Entrevista Libre: Aquella en la que no existe un orden preestablecido para obtener información y los temas surgen espontáneamente. Algunos investigadores no consideran confiable este tipo de entrevista debido a la subjetividad del entrevistador, sin embargo, es muy útil en la psicoterapia y en la orientación profesional.

2. Entrevista Dirigida: En la que el entrevistador selecciona y trata los temas de interés hacia los cuales dirige la conversación. Se emplea en estudio sobre actitudes y en la selección de candidatos para la cobertura de un puesto.

3. Entrevista Estandarizada: Es aquella en la que se formulan preguntas previamente establecidas y el entrevistador sigue un solo formato del que no debe salirse. Este tipo de entrevista proporciona mayor confiabilidad aunque a veces se limita a un simple interrogatorio sin profundidad ni espontaneidad.

Aunque la entrevista es un medio para la investigación, antes de su uso deben considerarse algunos inconvenientes como los que menciona el Dr. F. Arias Galicia (en su libro "Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento") y que son las siguientes:

a) Conducta del entrevistador.- se refiere más que nada a la influencia que en un momento dado el entrevistador pueda ejercer sobre el entrevistado.

b) Introspección del entrevistado.- este punto es más delicado que el anterior y se refiere a que no todos los entrevistados tienen la misma disposición para hablar de si mismos.

c) Cooperación.- este inconveniente es similar al anterior, ya que hay entrevistados que definitivamente no proporcionan la información y otros la aportación superficialmente.

d) Reducción.- cuando el entrevistador solo selecciona, resume e interpreta los datos y por alguna razón omite otros.

Otros inconvenientes son el costo, la validez y la confiabilidad de la entrevista, pero en general, la aplicación de esta técnica consiste en que el encargado de investigar las necesidades de capacitación planea una reunión formal con una persona o un grupo, para lo cual deberá preparar preguntas pertinentes y ordenadas y anotar las respuestas que se den a cada pregunta para estudiarlas más tarde. Se dice que uno de los tipos de entrevista más útil para los fines de capacitación, es la entrevista de salida, ya que el entrevistado proporciona información intimamente relacionada con las necesidades de capacitación.

II.5.4. CUESTIONARIO

El cuestionario es "una forma impresa o cédula, mediante la cual se obtiene cualquier clase de información de acuerdo con una serie de preguntas destinadas a una o varias personas".

Para muchos instructores, esta técnica es la más recomendable para determinar necesidades de capacitación debido a que permite obtener información de un mayor número de individuos en corto tiempo (con relación a la entrevista) y a un costo menor. Consiste básicamente en la elaboración y aplicación de formas impresas que contengan preguntas breves y específicas, mediante las cuales se obtengan respuestas

concretas de parte de una o varias personas y que indiquen algunas necesidades de capacitación.

Si el cuestionario es formulado adecuadamente, podrá definirse incluso, el alcance de la capacitación, el contenido del curso, el material didáctico, etc.

Existen varios tipos de cuestionario a través de los cuales puede recabarse la información pero los más importantes son:

1. Cuestionarios de respuesta abierta: Aquellos en los que el investigador sólo plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna sobre la forma de responder; se considera cuestionable su valor como instrumento de investigación, sobre todo si se usa para analizar opciones, actitudes, etc, pero es útil para la exploración y diagnóstico.

2. Cuestionarios de elección forzosa: En los que el investigador asigna de antemano las posibles respuestas, pero solicita a los entrevistados que elijan sólo una. Es recomendable su uso cuando existen pocas alternativas y estas son fáciles de establecer; este tipo de cuestionarios también puede combinarse con el de respuesta abierta.

3. Cuestionarios dicotómicos: Este tipo de cuestionarios presenta sólo dos alternativas: afirmativa o negativa (Si-No).

4. Cuestionario tricotómicos: A diferencias de los anteriores, estos cuestionarios presentan tres alternativas: afirmativa, negativa y una situación de abstinencia o incertidumbre (si, no, no se).

5. Cuestionarios de alternativas múltiples: Cuando ofrecen varias alternativas y los investigadores pueden optar por alguna.

Otros tipos de cuestionarios son los de Respuesta Ponderada, el Método de comparación por pares, etc.

II.5.5 PRUEBAS O TESIS

La prueba test, se conceptúa como "una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestras de conducta que permitan medir o realizar juicios sobre conocimientos, habilidades, intereses o rasgos de personalidad".

Se dice que algunos test también miden las actitudes.

Las características de la prueba o test son las siguientes:

1. Validez: La prueba mide en alto grado lo que tiene que medir.
2. Confiabilidad: La prueba debe ser consistente al evaluar y reevaluar a los examinados.
3. Objetividad: La prueba puede ser calificada por dos o más evaluadores diferentes, obteniéndose siempre los mismos resultados.
4. Estandarización: La prueba debe ser bien representativa y en condiciones uniformes con el objeto de establecer comparaciones correctas.

Las pruebas requieren a veces de respuestas orales, escritas, o en otros casos, el desarrollo de alguna actividad también se considera una forma de respuesta. El tipo de pruebas será determinado por el especialista en capacitación, de acuerdo a las características de los candidatos seleccionados a capacitar. Algunas de las aptitudes y habilidades que pueden ser evaluadas mediante las pruebas o tests, son las siguientes:

- de coordinación
- de expresión
- de ingenio
- de planeación
- de sistematización

- mecánica
- de inspección
- mnemotecnia
- electrónica
- de composición, etc.

las necesidades de capacitación podrán detectarse en los resultados obtenidos a través de la aplicación de las pruebas y propiamente en alguna de las deficiencias encontradas.

II.5.6 ESTUDIO DE EXPEDIENTES E INFORMES

Esta técnica consiste en revisar y analizar la información concentrada en documentos o expedientes que muestran la trayectoria del empleado en la empresa. Obviamente, los expedientes deberán estar integrados por todos los documentos que sean necesarios, iniciando por los requeridos desde el ingreso del empleado hasta los correspondientes a su actuación presente.

Algunos de los documentos que debe contener el expediente, pueden ser los siguientes:

- pre-solicitud
- solicitud
- documentos de identificación
- documentos escolares
- pruebas psicométricas
- investigación socio-económica
- contrato de trabajo
- cambios de puesto o promociones
- evaluaciones de trabajo
- reportes de ausentismo y/o retardos
- informes de seguridad y/o accidentabilidad, etc.

Los documentos que deban contener los expedientes varían con cada empresa, sin embargo los datos, registros o informes que deberán analizar son aquellos en los que pueda identificarse alguna necesidad de capacitación que sea real, por ejemplo: antigüedad en el puesto actual, evaluaciones de desempeño, defectos físicos, etc. No todos los datos por el simple hecho de estar incluidos en el expediente van a ser de utilidad para detectar necesidades de capacitación, antes deberán definirse los que son verdaderamente útiles y con ello se evitarán pérdidas de tiempo.

II.5.7. ANÁLISIS COLECTIVO DE SITUACIONES

Para determinar necesidades de capacitación mediante ésta técnica, es indispensable realizar un análisis sobre algún comportamiento no típico presentado por el individuo o el grupo; el comportamiento observado puede ser el índice de ausentismo, la accidentabilidad, la resistencia a la dirección, relaciones interpersonales defectuosas, falta de cooperación, etc.

La observación deberá ser completa con la comparación entre individuos o grupos diferentes, los cuales tienen funciones y responsabilidades similares. En muchas ocasiones las discrepancias entre comportamientos pueden ser síntomas de condiciones que exijan alguna acción correctiva que implique entrenamiento individual o colectivo para mejorar el desempeño. En otras ocasiones, esas diferencias pueden estar relacionadas con el desconocimiento de las metas o las operaciones de la compañía, o bien con el cambio de condiciones ambientales.

II.5.8. OTRAS TÉCNICAS

Actualmente existen varios métodos y técnicas que pueden ser utilizadas para determinar necesidades de capacitación y que el entrenador deberá

seleccionar de acuerdo con sus pretensiones y limitaciones. Algunas de las más importantes y que no han sido mencionadas son:

A) Inventario de Habilidades: En un cuadro, el supervisor o jefe especifica las áreas a actividades en que se requiere capacitación y las personas que la necesitan.

B) Lista de Verificación: El puesto o actividad importante se descompone detalladamente en sus partes y el empleado marca los aspectos en los que le gustaría o necesita ser capacitado.

C) Corrillos o Grupos BSSS: Se reúne un grupo de empleados que después se divide en subgrupos, cada uno de los cuales nombra un moderador y un secretario; a cada subgrupo se le da una tarjeta en la que se indica la tarea a realizar y se asigna el tiempo para determinar la tarea. El secretario anota todo. Al final, el grupo se reúne de nuevo y cada jefe reporta los resultados de acuerdo con lo anotado por su secretario. El coordinador general anota los resultados en el pizarrón; cuando algunos de los resultados de los subgrupos se repiten o coinciden, esas coincidencias marcan la pauta de las necesidades de capacitación.

D) Técnica de las Tarjetas: Se enlistan las actividades o áreas potenciales de capacitación y se anota cada una en varias tarjetas. El grupo de tarjetas se entrega al empleado y se le solicita que seleccione aquellas en las que requiere capacitación y las ordene de acuerdo a la importancia de cada una. Cuando el empleado ha terminado, los resultados se concentran en un cuadro.

E) Inventario de Recursos Humanos: Se analiza la información de personal por bloques o individualmente y se localizan las áreas o puntos débiles del mismo para determinar las necesidades de capacitación.

F) Combinación de Técnicas: Habrá situaciones en las que debido a la complejidad de las funciones o la cantidad de los factores que se deben de considerar, la determinación de las necesidades de capacitación sea más difícil y entonces sea recomendable combinar dos o más técnicas para simplificar el trabajo. En este caso, deberán seleccionarse las técnicas que sean necesarias para realizar la investigación y utilizar la metodología adecuada para obtener buenos resultados.

A través de las técnicas mencionadas, debe obtenerse suficiente información que en última instancia tendrá que ser comparada contra la descripción de puesto de los investigados, para que de esta manera puedan establecerse en forma definitiva las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

Además de las técnicas ya mencionadas, en esta ocasión nuestro interés es el de utilizar la técnica Cleaver como un instrumento efectivo para determinar necesidades de capacitación en ejecutivos de una empresa de servicios.

CAPITULO III

III.1 QUE ES LA TECNICA CLEAVER

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

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

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

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

Es importante reconocer que para poder predecir el comportamiento humano con un grado alto de éxito, es necesario entender que este es el resultado de la intervención de variables, las cuales Cleaver estudia a través de sus aspectos que son:

- estilo de pensamiento
- valores

- manera de actuar
- necesidades

La Técnica Cleaver, además de proporcionar elementos que nos permiten conocer la motivación interna de las personas y sus posibles limitaciones en el desempeño de un puesto, nos permite conocer que tipo de acciones se pueden tomar para motivar al personal de acuerdo a sus características personales.

Así mismo, nos permite conocer las diferencias a través de la comparación del perfil de la persona con el del puesto, con el objeto de generar esquemas específicos de la capacitación y desarrollo para el personal.

III.2 DESARROLLO DE LA PROPIA DESCRIPCION

La propia descripción es una lista auto administrada de escoger obligatoriamente adjetiva y consiste en 24 tétradas de palabras descriptivas. A continuación vemos un ejemplo y la manera de una tétrada. Las palabras descriptivas se agrupan en secciones de 4.

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

	M	L
PERSUASIVO		
GENTIL		
AMABLE		
ORIGINAL		

La forma experimental original tenía un formato de 24 tétradas.

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

Las fuentes personales principales para las palabras restantes fueron: diccionarios, libros antiguos y libros parecidos. El criterio a seguir con el modelo de Marston fué su veracidad a primera vista. Cada téttrada contiene un término que se supone está relacionado con las cuatro dimensiones. Esta forma experimental fué aplicada a 115 personas en 1958 (67 hombres y 48 mujeres de los cuales 17 fueron estudiantes universitarios, 17 maestros, 17 supervisores, 16 profesionales, 13 empleados de oficina y 6 personas al azar.

Sobre la base de esta aplicación la frecuencia de palabras fué hecha. las palabras fueron vueltas a combinar de manera que cada téttrada tuviera una palabra relacionada con cada dimensión, luego se hizo un esfuerzo para combinar las palabras que tuvieran una misma fuerza de respuestas, fueron agrupadas al igual que otras. 76 de las originalmente 96 palabras fueron así desglosadas. 5 téttradas adicionales fueron hechos para llegar a las 24 originales. De las palabras usadas 394 son iguales o de la misma raíz que la de Marston.

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

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

TABLA 1

r	Sr	
D	0.9	0.01
I		0.04
S	.8	0.02
C	.7	0.05

Estos números nos indican que la descripción propia tiene una validez interna cuando el método de separación es usado. La tabla 2 nos muestra las interrelaciones de las cuatro dimensiones se puede observar que estas dimensiones son relativamente independientes. Tres de estas correlaciones se muestran significativas a .05 o más alto de este nivel, pero en estos casos es comprensible que la cantidad de variantes es limitado.

TABLA 2

INTERRELACIONES DE LAS DIMENSIONES				
	D	I	S	C
D		0.06	0.42**	0.11
I	0.06		0.02	0.25*
S	0.42	0.02		0.34**
C	0.11	0.25	0.34	

* SIGNIFICATIVO AL NIVEL .05

** SIGNIFICATIVO AL NIVEL .01

Análisis de artículos para calificar para poder eliminar los artículos no discriminativos de la calificación, un análisis de artículos fue desarrollado por Davis (1949). Por este motivo un grupo al azar de 185 personas (Ss) (130 mujeres y 55 hombres) fue escogido de una población de 1200. La distribución ocupacional es la siguiente: 89 gerentes y supervisores, 35 técnicos, 26 empleados de oficina, 12 ingenieros, 12 vendedores, 6 empleados de mantenimiento y 5 al azar. Cada una de las 96 palabras, fueron correlacionadas con la calificación total para cada una de las cuatro dimensiones, tanto para M como para L. esto significa 8 correlaciones para cada palabra. El criterio utilizado al calificar fue el que en una dimensión dada dentro de una tétada, la palabra que tuviera la más alta correlación con una dimensión sería la indicada. Este criterio fue aplicado independientemente para ambos M y L.

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

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

TABLA 3

FRECUENCIA DE DISTRIBUCION DE CORRELACIONES DE PALABRAS INCLUIDAS EN LAS MANERAS DE CALIFICAR.

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

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

La tabla 5 nos muestra que de las dos maneras de calificar ambas son esencialmente iguales para los 100 individuos. (Ss).

TABLA 4

INTERCORRELACION DE LAS DIMENSIONES USANDO LA MANERA DE CORREGIR YA REVISADA.

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

TABLA 5

CORRELACION ENTRE LA MANERA ORIGINAL DE CORREGIR Y LA MANERA DE CORREGIR YA REVISADA.

	D	I	S	C
r	0.99	0.96	0.87	0.96

Intercorrelación de Dimensiones en estudios posteriores; en investigaciones sobre la descripción propia de estudio de campo actualizados, nos indican que las relaciones mostradas en la tabla 4 se

han mantenido constantemente en términos de dirección, pero con cierto aumento en la magnitud de la relación de ambas D e I a S.

Estas relaciones fluctúan de una correlación negativa de $-.30$ a $-.80$ con una relación media de D con S de $-.58$ y para I con S de $-.41$. Esto aumenta la pregunta acerca de la independencia de S como un factor adverso de D e I con respecto a ciertos subgrupos.

La dinámica detrás de este descubrimiento no se ha investigado suficientemente para permitir una futura especulación.

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

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

CONFIABILIDAD.

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

La muestra usada fué de 100 sujetos (75 hombres y 25 mujeres escogidos al azar de una población de 1200 (Ss). La distribución ocupacional de la

muestra fué de 46 gerentes y supervisores, 17 clérigos, 10 ingenieros, 10 vendedores, 5 técnicos y 12 al azar.

La tabla 6 nos muestra los resultados de este análisis.

TABLA 6

COEFICIENTES DE DIVISION MEDIA DE CONFIABILIDAD PARA LAS DIMENSIONES.

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

En 1959 se hizo un examen del análisis de Confiabilidad en un grupo de 75 sujetos (50 hombres y 25 mujeres) y los cuales tenían posiciones de ejecutivos o profesionistas. El tiempo de retest tenía un rango de 1 a 12

meses con una mediana de 3 meses. La tabla 7 nos da la correlación para el análisis de test-retest.

TABLA 7

COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD DE TEST-RETEST PARA LAS DIMENSIONES

	r	Sr
D	0.84	0.04
I	0.70	0.06
S	0.77	0.06
C	0.87	0.01

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

INTERPRETACION DE LAS PUNTUACIONES

La puntuación de la descripción propia es un resultado de perfiles cada uno con cuatro puntuaciones dimensionales. Estos perfiles se derivan de las puntuaciones M, L y T. Se supone que el patrón T se refleja más acertadamente sobre las características de comportamiento abierto de un individuo. El patrón M nos muestra como el sujeto trata de auto-observarse y como resultado se confunde. El patrón L, como es menos indirecto y está menos intencionado hacia la distorsión, sirve solo como manera de revisar el patrón M. En este sentido el patrón L, a diferencia de otros se refleja básicamente en características de la personalidad;

esta a su vez no quiere decir que el patrón L mida los aspectos inconscientes de la personalidad o de que no se pueda confundir. Sirve principalmente cuando se compara con el patrón M como indicador de una probable consistencia en la forma de comportamiento usual del individuo.

Un caso de estas puntuaciones se presenta en una ilustración gráfica de la figura 1. El patrón aquí es un hombre de 40 años candidato a la posición de Vicepresidente que se debe encargar de mercadotecnia de una compañía técnicamente bien orientada.

La columna M nos sugiere que él se esfuerza en presentar a un individuo con orientación hacia los problemas, que al mismo tiempo trata de mantener control sobre tendencias impulsivas e impacientes.

La columna L en comparación nos sugiere que el Sr. X se inclina a trabajar por medio de otros y hacer de la persuasión un método eficiente para tener control sobre el medio ambiente. Y también se sugiere la pregunta acerca de la impecabilidad sobre los detalles y puntos que sólo a él le interesan con respecto a los problemas que se presentan en la puntuación M.

La columna T nos muestra el resultado neto de estos dos grupos de puntuaciones. Este efecto neto se basa en asumir que tendencias opuestas tendrán un efecto inhibitorio entre ellos mismos, lo mismo que también sucederá con tendencias similares.

Todo esto no está intencionado en parecer un caso escrito ni tampoco en ser instructivo para el análisis de la Descripción propia.

III.2.1. ESTUDIOS DE VALIDEZ

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

Cronbach (1960) se le clasificaría como un "{widbandwith}". El hechos de poder escoger el desarrollo de un instrumento trae consigo una serie de dificultades. El comportamiento se puede demostrar en diferentes maneras o variables. Ningún pedazo o clase de comportamiento es deseada universalmente. Esto se va a otro aspecto del problema de validez y se une para formar el criterio. La complejidad de este factor es descrita por Kelly y Fiske (1951), pero no ha sido resuelta.

Los rangos o producción del modelo tradicional de actuación se han usado como criterio a pesar de que se reconoce la cantidad de medios para llegar a estas dificultades un gran número de estudios válidos se han hecho por J.P. Cleaver Company con la cooperación de otras organizaciones. Todos estos estudios tienen dentro de sí mismos control inadecuado, a veces, asociados con la investigación aplicada: muestras restringidas, falta de control en las variables, como lugares geográficos, supervisión, pérdidas de muestras. Y aún así parece ser que emerge cierto grado de evidencia acerca de la utilidad del instrumento, cuando aparecen estos problemas, y como se debe examinar cuidadosamente.

Los estudios se agrupan en cuatro clasificaciones: 1) Estudios de predicción de criterio; 2) Estudios de selección diferencial; 3) Estudios de ocupación diferencial; 4) Estudios de construcción de validez.

III.2.3. ESTUDIOS DE PREDICCIÓN DE CRITERIO

Estos se resumen en la tabla 8. Es muy claro el hecho de que es imposible predecir sucesos en una operación compleja en base a puntuación individual. de hecho el intento de tratar de hacerlo es una violación al raciocinio de la descripción propia. Aún así, los resultados se describen para mostrar lo inadecuado del modelo de criterio tradicional, en demanda a un criterio no claro. Es importante hacer que en estos estudios existen

otras variables (datos biográficos, habilidad y factores de experiencia, personalidad y exámenes de valores), que se relacionan con el criterio referente a que están menos.

TABLA 8

ESTUDIOS DE PREDICCIÓN DE CRITERIO

Estudio Naturaleza de grupo N Criterio Correlación Significado

A	AGENTES SEGURO VIDA	184	PRODUCCION TASA	0.18	(D)	0.05
			SUPERVISION	0.18	(S)	0.05
B	GERENTES DE QUEJAS	37	TASA SUPERVISOR	0.34	(II)	0.05
				0.36	(C)	0.05
C	INGENIEROS	70	TASA SUPERVISOR	0.24	(II)	0.05
				0.27	(C)	0.05
D	GERENTES MERCADOTECNIA	118	TASA SUPERVISOR	0.16	(IIa)	no hay

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

III.2.4. ESTUDIOS DE SELECCION DIFERENCIAL

Estos estudios son esencialmente estudios de validez en los cuales la actuación se relaciona a un modelo predeterminado o a un patrón de puntuaciones de prueba, en los cuales en base "a priori" debieran ser

indicativos de triunfo siendo otras cosas como (habilidad, experiencia, etc) iguales. Tabla 9 presente los resultados de ambos estudios.

TABLA 9
ESTUDIOS DE SELECCION DIFERENCIAL.

ESTUDIO	NATURALEZA DE GRUPO	N	CHI-CUADRADA	CORRELACION
E	AGENTES DE SEGURO	80	.20.23	.73**
F	AGENTES DE SEGURO	83	5.27	.49**

*SIGNIFICATIVO AL NIVEL .05

**SIGNIFICATIVO AL NIVEL .01

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

III.2.5. ESTUDIOS DE DIFERENCIACION OCUPACIONAL

La pregunta relacionada con los estudios en el No 2 (anterior) es distinguir grupos ocupacionales por patrones típicos. Alguna de la literatura reciente acerca del desarrollo del profesional y satisfacción del profesional ha sugerido la relación entre variables de personalidad-

comportamiento ocupacional. Análisis de patrones de Descripción propia corroboran esta postura. Mahan y Wicas (1964) describieron un patrón para consejos escolares al cual demostró un alto grado de uniformidad entre los individuos. Y como dato extra de la descripción propia se hicieron patrones de confianza a los patrones oficiales en un banco metropolitano que mostraron variación con respecto a los patrones de oficiales en la selección de análisis de inversión de la misma institución. Datos estadísticos se pueden conseguir para un estudio de ingenieros y gerentes de ventas. Ver Tabla 10.

TABLA 10

ANALISIS DE CHI-CUADRADA EN VENTAS Y PATRONES DE INGENIERIA

	GERENTE VENTAS	INGENIEROS	TOTAL
POSITIVO, CORRELACION ACENTUADA CON PATRONES IDEALES DE VENTAS	27	5	32
NEGATIVO, CORRELACION NO SIGNIFICATIVA CON PATRONES IDEALES DE VENTAS	5	27	32

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

III.2.6. ESTUDIOS DE ELABORACION DE VALIDEZ

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

tabla 11

CONSTRUCCION DE VALIDEZ A PARTIR DE LAS DIMENSIONES DE LA

DESCRIPCION PROPIA

	PARTE A	PARTE B
CORRELACION CON LOS FACTORES GUILFORD-ZIMMERMAN		
DOMINANCIA:	ACTIVIDAD EN GENERAL** MASCULINIDAD* RESTRICCIONES**	CORRELACION CON LA FASE DE ACTUACION CALIFICACIONES TECNICAS* PLANEACION* JUICIO* CREATIVIDAD* CONOCIMIENTOS DE COMPARIA** AMBICION*
INCITACION:	ASCENDENCIA SOCIAL* SOCIABILIDAD** MASCULINIDAD** RESTRICCIONES* REFLEXION*	DIRECCION* RELACIONES ADMINISTRACION* AMBICION*
SUMISION:	RESTRICCIONES* ESTABILIDAD EMOCIONAL* OBJETIVIDAD* COOPERACION** ACTIVIDAD EN GENERAL** REFLEXION*	CALIDAD DEL TRABAJO* JUICIO* CREATIVIDAD* INTERES*
CONSENTIMIENTO:	RESTRICCIONES* REFLEXION** SOCIABILIDAD* ESTABILIDAD EMOCIONAL* MASCULINIDAD*	AMBICION*

*Significativo al nivel .05; ** Significativo al nivel .01

La elaboración de la información de validez está directamente relacionada con el raciocinio teórico del instrumento y los principios de interpretación (J.P.Cleaver Co; 1959). Y parece ser que estos datos nos muestran considerable evidencia de que los comportamientos teóricamente

están asociados con cada dimensión, son vistos por medio de pruebas y observadores externos (las tasas de actuación).

Es importante hacer notar el apoyo hacia la distinción entre dominancia e incitación, donde ambos muestran comportamiento positivo y agresivo con respuesta a la incitación, connotando la dimensión social de tal actividad; y también la distinción entre el comportamiento cooperativo estable pero básicamente pasivo asociado con la sumisión y el precavido, hipercrítico y menos pasivo, tipo de comportamiento que se asocia con el consentimiento, es sugerido por la tabla 11. El significado de este apoyo hacia la elaboración de validez de la descripción propia, es de importancia crítica por razón de que la función mayor del instrumento es el de prever algunas tentativas de vistas interiores, hacia probables reacciones de comportamiento en ciertas circunstancias; esto trata de describir a groso modo algunos parámetros que pudieran ser asignados a cierto individuo que esté situado como parte de un complejo, de una situación de interacción psico-social.

III.2.7. RESUMEN DE DATOS DE VALIDEZ

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

Las cuatro dimensiones del instrumento tienen correlación con otras medidas aceptadas y con las tasas de comportamiento que apoyen directamente su concepto de validez. Aparte hay suficientes razones para creer que las dimensiones medidas son altamente relevantes sobre los tipos de comportamiento a planes educacionales gubernamentales e industriales comerciales. Pero se debe hacer hincapié de que la Descripción propia se enfrenta con los mismos problemas que han afectado

a todos los estudios de predicción, en donde el "criterio" es supuestamente absoluto y es donde las medidas se correlacionan con este absoluto. El comportamiento humano es demasiado complejo para este simple modelo y es inevitable un resultado modesto en los coeficientes de validez que aún cuando fueran combinados en ecuaciones de múltiple regresión, dejan mucho que desear a menos de que el comportamiento predicho pudiera ser cuidadosamente circunscrito.

Aunque se debe especificar claramente que el uso mecánico de la descripción propia, que se perfila como una base para la selección o posición, no garantizará una actuación mejorada, y al mismo tiempo es igualmente importante poner en claro que la información de la Descripción propia puede ser usada efectivamente cuando se coordina con la información acerca de la situación de otros, dentro de la situación y de la variabilidad de la situación.

III.2.8. LIMITACIONES DEL INSTRUMENTO

Como instrumento de propio reporte, la Descripción propia se abre a una disertación consciente. Ciertas precauciones fueron tomadas para controlar el deseo social mediante el proceso de colocar palabras altamente deseables en las cuatro dimensiones en la misma tétada y así a todo lo largo de la escala de deseo, y siendo cuantificado este, mediante el proceso de escoger la palabra a determinada frecuencia en la primera administración de la prueba. Siguiendo los lineamientos de Edwards (1957), se dice que la técnica de escoger obligatoriamente ha sido usada en la Descripción propia, con el propósito de controlar el deseo social y limitar la contaminación que pudiera tener las cuatro dimensiones. En resumen el uso de una lista para checar adjetivos evita el problema de "lugar de respuesta" (Couch y Keniston, 1960) o "estilo de respuesta"

(Jackson y Messick, 1958) que surge con el uso de inventarios de respuesta alternativa (si o no falso o verdadero). La investigación de Zavala (1965) acerca de escoger obligatoriamente contra las técnicas de escoger libremente, confirma algunas esperanzas de este intento, pero al mismo tiempo, sugiere la pregunta, para el formato desear (Berkshire y Higland, 1953).

En el deseo de hacer nota las falsedades de la Descripción propia fue administrada a 52 (Ss) en diferentes condiciones en un intervalo de una semana. En la primera administración de (Ss) se supuso que los resultados pudieran ser usados en consejos de carreras profesionales. En la segunda administración todos los (Ss) fueron aplicados a la posición de gerente de personal.

Resultados de este estudio, nos demuestran que bajo los lineamientos de la segunda administración, 41% de (Ss) tuvieron patrones L ajustados (sin puntuación de dimensión y son desviación standard arriba o abajo de la media). Esta diferencia es significativa a nivel .05, una posible interpretación del turno en los patrones de L es el aumento cuidadoso y defensivo en la segunda administración.

De estos 52 (Ss) hubo 27 cuyos patrones T de ambas administraciones tuvieron suficientes divergencias (por lo menos una puntuación de una dimensión en desviación standard alta o baja), como para ser considerados como un patrón claro.

Correlación entre los patrones T para estos 27 (Ss) se resume en la tabla 12. Estos datos sugieren que la Descripción propia puede ser influenciada mediante condiciones diferidas pero en aquellos patrones en los cuales se evalúan como estables, la probabilidad en la mayoría de los casos es limitada.

Esto deja sin resolver el problema de que las habilidades de ocultar en la correcta dirección sea un indicativo de habilidad de (5s) para ese papel y la descarga efectiva del mismo (sarbin, 1954; Rodgers, 1957).

TABLA 12

CORRELACIONES DE TEST-RETEST BAJO CONDICIONES DIFERIDAS				
N	RANGO	26%	MEDIA	75%
27	1.00-50	0.63	0.88	0.9

III.3 LA TECNICA CLEAVER Y SU FUNDAMENTO TEORICO

A) TECNICA PARA DEFINIR LOS 13 FACTORES CRITICOS DE PUESTOS

Cleaver encontró que hay 13 factores críticos de puestos que determinan la evolución de una persona, básicamente en la selección de personal y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto.

FACTOR

CARACTERISTICAS

1.- Madurez

Se relaciona con el nivel de madurez que se requiere para tener éxito en el puesto. La edad se relaciona con el buen criterio, sentido del humor y esta es señal de madurez.

2.- Salud

Capacidad física para viajar, para soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de energía de una persona para el trabajo y la capacidad de pensar adecuadamente cuando hay presión (salud mental).

- 3.- Situación personal Se refiere a su estado civil, porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere (que tenga una familia que lo deje viajar, que no tenga presiones para soportar las condiciones de su ambiente).
- 4.- Educación Se necesita definir el nivel de educación y buscar el mínimo sin pedir más de esto (determinar si requiere de que este capacitado en forma continúa, qué títulos debió obtener de qué Universidad proviene). Es concretar el índice del nivel esperada.
- 5.- Experiencia Se refiere a cuanta experiencia y de qué tipo se requiere específicamente, ya que por ejemplo una persona muy experta puede caer en descuidar los detalles.
- 6.- Inteligencia Es conocer; que tipo de historial se requiere cantidad y calidad. se refiere a conocer cuál es la norma de inteligencia para el puesto. ¿Cuál es el estilo de inteligencia requerido?
- 7.- Valores Personales Qué valor es el que ayuda a la persona a identificarse con el puesto. ¿Qué valor es necesario para el puesto?
- 8.- Conducta ¿Como actúa? ¿Que tipo de conducta es necesaria para el puesto? (por ejemplo: manejo de

- personal, confianza en si mismo, trabajo en equipo, etc.).
- 9.- Auto-Motivación se refiere a conocer las causas que lo conduce a hacer el esfuerzo requerido y más, para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa, o a la relación con un alto desempeño, a condiciones favorables físicas y emocionales.
- 10.- Integridad Se refiere a la honestidad que es una habilidad de vivir con decisiones; decisión de hacer lo que se piensa que es correcto. Capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo.
- 11.- Relaciones Habilidad de tener relaciones que contribuyen al éxito de la Empresa. ¿Qué tan importante es a quien conoce?
- 12.- Imagen Se refiere a proyectar una imagen de la empresa. (habilidad del uso de la palabra, voz forma de vestirse y de presentarse ante otros) significa la impresión que debe causar una persona en un puesto.
- 13.- Otros Cada puesto tiene responsabilidades concretas por ejemplo el manejo financiero que se relaciona con la importancia de tomar decisiones de dinero, la capacidad de manejarlo, conciencia de los costos etc.

El formato que se utiliza para determinar los 13 factores críticos de puestos permite confrontar estos con las cualidades de un candidato y los resultados obtenidos indican el peso que tiene cada uno de los factores del puesto y de la persona, es decir determina cuál de los factores del puesto y de la persona, es decir determina cuál de los factores es el más o de los más importantes.

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

FUNDAMENTO TEORICO

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

- INTELIGENCIA (Que es el indicador del qué)
- COMPORTAMIENTO (Que es el indicador del cómo)
- VALORES (Que es el indicador del porqué)

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

Respecto al factor inteligencia se dice que ésta tiene límites que determinan lo que podemos hacer. Cleaver para explicar la inteligencia se basa en la teoría de WESCHLER, que establece 3 estilos que se relacionan con las habilidades y repercuten en el tiempo.

INTELIGENCIA

ESTILO	HABILIDAD	TIEMPO
ABSTRACTO	INICIATIVA PARA EL CAMBIO CON CONCEPTOS, INTUICION Y CREATIVIDAD. USO DEL LENGUAJE	SU PROYECCION ES HACIA EL FUTURO
FUNCIONAL	TRABAJO CON HECHOS TANGIBLES, CON TRANSACCIONES	ES HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN EN PRESENTE
CONCRETO	TRABAJS DE RUTINA	SE DEBEN A LA EXPERIENCIA, O SEA TENDENCIA A HACER LA MISMA COSA SIN CAMBIOS, SIN PENSAR. PASADO

La Teoría del comportamiento humanos en que fundamenta Cleaver parte de lo siguiente:

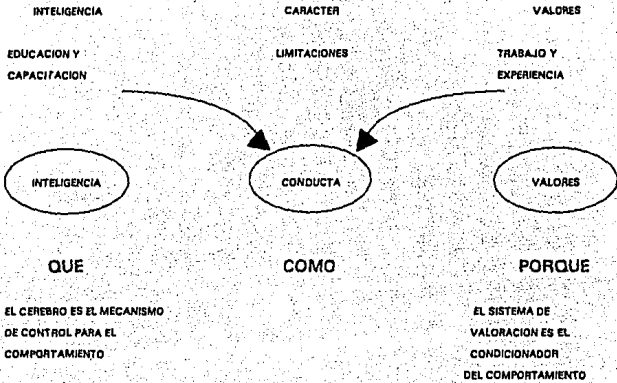
"La conducta es la respuesta al medio ambiente"

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

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

La interrelación de estos 3 factores debe considerarse de la siguiente manera:

MEDIDORES DEL COMPORTAMIENTO

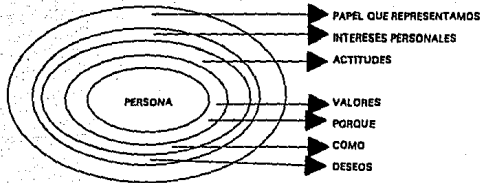


MODELO BASADO EN CIENCIA MAS ARTE

EMOCIONES DE GENTE NORMAL

MECANISMO DE AJUSTE

COMPORTAMIENTO SUPERFICIAL



FREUD/ ESTUDIO CLINICO DE LA CONDUCTA

LOS HABITOS MODIFICAN LOS VALORES

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

Para explicar los valores, Cleaver se fundamenta en la Teoría de SPRANGER, que dice que existen 6 tipos de valores en cualquier cultura y corresponden al hombre universal.

Valor Teórico. Busca conocer la verdad, porqué las cosas son como son; caracteriza al mundo científico.

Valor Económico Busca la riqueza, el dinero.

Valor Estético Busca la Belleza.

Valor Social Preocupación por el bien humano.

Valor Político Busca poder, el control de los demás.

Valor Religioso o Regulatorio Busca el orden, del universo.

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

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

JERARQUIA DE
NECESIDADES
DE MASLOW



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

Los indicativos de la conducta son:

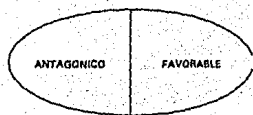
- Estilo de pensar
- Valores
- Manera de actuar
- Necesidades.

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

Cleaver para preferir acerca del entorno del ambiente se basa en las investigaciones de William MARSTON que dijo "para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente". Marston

estudió a las personas normales y Cleaver utilizó sus investigaciones para conocer como están más confortables y felices en sus puestos.

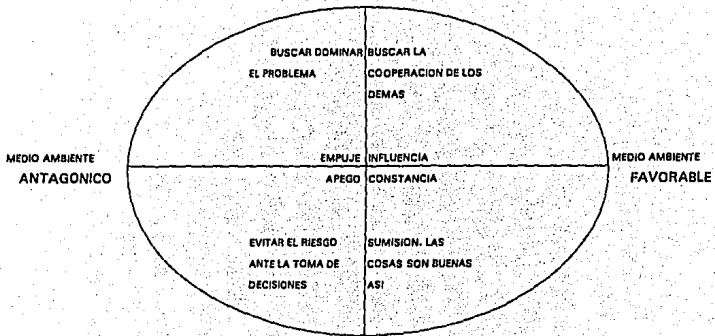
Explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve al mundo desde dos extremos:



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

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

REACCION ACTIVA



REACCION PASIVA

B) FACTORES CLEAVER

Las investigaciones realizadas por Marston acerca del estudio del ambiente son la base del sistema Cleaver, solamente que se modifican algunos conceptos sugeridos por Marston, por ejemplo: Marston llamó DOMINIO a la energía de una persona para manejar las situaciones dentro de un ambiente antagónico y a su comportamiento de seguir adelante a pesar de los problemas, tomando riesgos necesarios y Cleaver lo llamó EMPUJE.

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

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

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

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

S= Constancia: Es la capacidad para realizar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

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

III.3.1. CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES

DOMINIO (D)

Ama las situaciones que lo reten. Se le puede considerar a veces como descuido. Siempre listo para competir. Cuando algo se encuentra bajo riesgo, hace relucir lo mejor de él. Tiene respeto para aquellos que ganan en situaciones adversas. Actúa mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. El tiene altas miras y quiere que su autoridad sea aceptada. Si no se presenta un reto, él se las arregla para causar problemas, siempre trabaja muchas horas hasta que llega al meollo del asunto.

Cuando trata con personas es directo y positivo. El dice lo que piensa, y es sarcástico, aunque no llega a sobrepasar estos límites. Le gusta mantenerse al frente y dirigir la luz que ilumina la conversación. Si el no es el centro de atracción, se enoja. Puede herir los sentimientos de los demás, sin darse cuenta. Tiende a aceptar piropos, pues es básicamente auto suficiente. Puede hablar de más, y valerse de los demás para obtener sus metas.

Pisa el concepto de autoridad. Puede ser excesivamente critico cuando las personas no llenan sus propios requisitos. Después de que él dice lo que tiene que decir uno lo olvida. Usualmente participa en grupos sociales, no con el propósito de socializar sino de llegar a una meta propia personal de él.

Se interesa en cosas fuera de lo común. Es muy curioso y esta dispuesto a probar todo lo que tenga a la mano. Trata de aplicarse su propia personalidad con el propósito de presentar muchas facetas. Siempre esta en busca de nuevos horizontes.

Tiende a estar insatisfecho e impaciente pero puede hacer trabajo detallado al obtener una meta, siempre y cuando los detalles no sean constantes. Se puede adaptar fácilmente a muchas situaciones.

A principio de su carrera puede que cambie de empleo por su impaciencia. El siempre desea ver una meta frente a él, y quiere que se le reconozcan sus esfuerzos.

INFLUENCIA (I)

Fácil de conocer y persuasivo. Usualmente es optimista ante una situación que él considera como buena. Se interesa principalmente en las personas, sus problemas y su actividad. Deseos de ayudar a otros y promover sus proyectos. Naturalmente, la gente tiende a responderle. Fácilmente, se hace amigo de las personas, pues es agradable. Hace confianza desde la primera vez que conoce a alguien. Hace notar a los demás que él conoce a un número grande de personas. Tiende a veces a ser superficial. Puede cambiar de un lado a otro su conversación sin hacer notar, de que se da cuenta él mismo de su falta de constancia. Tiene tendencias a brindar conclusiones y puede llegar a actuar basado en un impulso emocional. Puede hacer decisiones basado en un análisis superficial de los hechos. Por su confianza y rápida aceptación de personas, a veces puede mal juzgar las habilidades de los demás. El cree que puede persuadir a los demás que actúen de la manera que él desee. Las relaciones públicas son áreas naturales para él. Como a él le gusta molestar a los demás, a veces puede tener problemas al disciplinar a sus subordinados.

CONSTANCIA (S)

Usualmente fácil de llevar y relajado. El es controlado y no demuestra signos exteriores. No es explosivo así que no denota nunca mal humor. Le gusta la intimidad, solo con grupos pequeños llegaría a sentirse a gusto. La paciencia al deliberar es una de sus más comunes características. El es siempre un buen vecino.

Siempre trata de mantener su status, pues no le gusta cambiar inesperadamente. Una vez sentido el gusto por algo, y estableciendo el patrón, él puede seguir su trabajo con una paciencia exagerada.

Generalmente es muy posesivo, y desarrolla lazos fuertes con su grupo de trabajo, su máquina, su unión, su club y especialmente su familia. No le gusta estar separado de su familia por largos periodos de tiempo. Desarrolla muy bien los hábitos de trabajo.

Puede hacer trabajo rutinario. Esto no quiere decir que sea un nivel bajo, pero se pueden incluir, Contadores, Ingenieros Civiles, y algunos tipos de Doctores. Esto es característico de personas que pueden permanecer en el empleo por periodos largos.

APEGO (C)

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

Como él es precavido y conservador por naturaleza, a veces es muy lento para tomar decisiones, pues siempre sobre-revisa la información. Esto tal vez pueda desesperar a sus compañeros. Y como él es en ocasiones muy

diplomático y lleno de tacto suele ser el escogido para una promoción de puesto. Es capaz de moldearse a la imagen que los demás esperan de él.

Las combinaciones de estos factores dan como resultado:

- Los tipos de puestos y
- Los Estilos personales

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

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

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

ESTILO DIARIO	ESTILO MOTIVADO	ESTILO NATURAL LIMITACIONES
------------------	--------------------	-----------------------------------

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

Los tres estilos personales que se obtienen de la aplicación del Self Description se confronta con el que describe el puesto (Job Description)

y de las diferencias observadas se puede llevar a cabo una negociación (Jefe-Empleado).

Esto significa que a través del sistema Cleaver se obtiene:

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

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

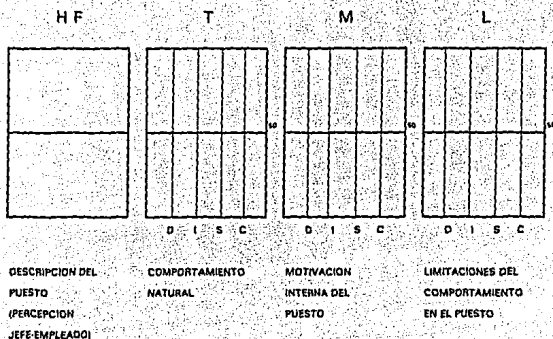
La motivación interna es el indicativo para el éxito en un puesto y esto se logra en la medida que una persona se acerca a las necesidades del puesto.

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

Los resultados obtenidos de los cuestionarios son calificados de acuerdo a un proceso y la utilización de tablas específicas para obtener datos

cuantitativos, que permiten graficar con rapidez y facilidad en los formatos diseñados expresamente para ello.

El resultado de la aplicación de los cuestionarios se anota en gráficas como las siguientes:



Para cada perfil se elabora una gráfica por lo que se obtiene el perfil del puesto, del comportamiento diario, de la motivación interna y de las limitaciones.

La técnica Cleaver además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

Se basa en considerar que cada persona tiene sus limitaciones, pues no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones.

El ejecutivo debe de comprender esto y estar preparado para manejarlo, ya que las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales, "Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesita para obtener éxito". Una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad como puede ser EMPUJE, entonces algunas ideas que propone el sistema pueden ser claves en el éxito de su motivación como en este caso sería, que si un individuo con un alto grado de EMPUJE.

QUIERE:

- Poder-Autoridad
- Posición y prestigio
- Dinero y cosas materiales
- Retos
- Oportunidad de avance
- Logros-Resultados
- El saber "porqué"
- Amplio margen para operar
- Respuestas directas
- Libertad de controles, supervisión y detalle
- Eficiencia en la operación
- Actividades nuevas y variadas

NECESITA:

- Compromisos negociados de igual a igual
- Identificación con la compañía
- Desarrollar valores intrínsecos
- Aprender a tomar el paso y relajarse
- Tareas difíciles

- Saber los resultados esperados
- Entender a las personas, en lo que es lógico
- Empatía
- Técnicas basadas en experiencias prácticas
- Conciencia de las sanciones que existen
- Sacudidas ocasionales

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

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

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

"El Sistema debe ser positivo o Constructivo".

III.3.1. ADMINISTRACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Es recomendable que para la aplicación del cuestionario Self Description se tome en cuenta:

- Que los cuestionarios se contesten en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de las oficinas y nunca que la persona se lo lleve a su casa a llenar
- Que se observe el comportamiento del que se está evaluando así como el tiempo que tarda en responder el cuestionario.
- Que las indicaciones acerca de los datos de identificación que deben llevar no se omitan.
- Que es una prueba sin tiempo (en general la mayoría de las personas lo resuelven como máximo en 15 minutos)
- Que pueden aplicarse los cuestionarios a personas con un nivel de preparatoria o similar y la experiencia indica que puede utilizarse también con secretarías.
- Que el retest debe ser cada año.

III.3.2 FORMA DE CALIFICACION

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

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

Primero Delante de la columna que califica a M se anotan los puntajes obtenidos de cada factor D, I, S y C.

Segundo Delante de la columna que califica a la L se anotan los resultados obtenidos de cada factor D, I, S y C de modo que quede - como sigue:

	D	I	S	C
M	8	5	1	5
L	4	4	5	5
TOTAL	4		-4	-1

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

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

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

Tenemos en D= 4 I=1 por lo tanto tenemos 5

Tenemos en S=-4 C=-1 por lo tanto tenemos -5

El resultado sería de 0 por lo tanto si esta bien contestado el cuestionario.

Hay un rango para determinar la validez del cuestionario y es de:

-3-2-1 0 +1+2+3

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

PUNTOS IMPORTANTES PARA LA INTERPRETACION

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

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

2.- Cuando está aplanada en T vamos a interpretar:

- M y L por separado.

3.- Cuando L está aplanada puede ser por:

- Confusión por la forma de ser
- La persona está en etapa de cambio

4.- Cuando M, T Y L están aplanadas:

- Hay confusión o ambivalencia
- Confusión de conceptos en las palabras
- No sabe cual elegir

5.- Cuando M se encuentra aplanada:

- No sabe como siquiera o como debe ser

6.- Cuando las escaleras están arriba del percentil 50 en M, L y T:

- Indica angustia

7.- Cuando se encuentra abajo del percentil 50:

- La persona se sintió presionada

8.- Se dice que T refleja con más exactitud las características del comportamiento de una persona (Comportamiento Diario)

9.- M es la medida más clara de como el sujeto quiere proyectarse y es la escalera que más fácilmente puede tener distorsión (Motivación).

10.- La L es menos fácil su distorsión y ésta nos da la personalidad básica del individuo. (Comportamiento base).

III.4. PERFIL DEL PUESTO

FACTOR HUMANO (HUMAN FACTOR)

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

El formato deberá ser resuelto por el experto que domine la materia en el puesto. Por ejemplo:

El supervisor, el analista y valuador de puestos, el departamento de organización, etc.

III.4.1. PLANEACION

- 1.- Entrevista inicial con área usuaria
- 2.- Planteamiento de la necesidad
- 3.- Conocimiento estructural
- 4.- Conocimiento funcional
- 5.- Tipos de puestos
- 6.- Números de personas del puesto
- 7.- Planeación de las Etapas de Aplicación:
 - Paralelas
 - Secuenciadas
 - Intersecuenciadas
- 8.- Recursos Humanos y Materiales:
 - Del área del servicio y/o apoyo

- Del área del usuario y/o consultoría

9.- Aviso a personal involucrado:

- Establecimiento de lugar
- Fecha y Hora.

III.4.2. APLICACION

1.- Entrevista (RAPPORT)

2.- Desarrollo:

- Datos Generales
- Instrucciones
- Llenado

3.- Validación por Técnica de Jueces:

- Revisión y ajuste por FACTOR
- Presentación de Conclusiones

4.- Recolección de Información.

III.4.3. CALIFICACION DEL FACTOR HUMANO

Paso No. Uno

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

Paso No. Dos

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

Paso No. Tres

Sume los 4 números en la columna R. Anote el total en el cuadro que aparece abajo de la columna R.

Paso No. Cuatro

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

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

.50 se conserva como .50

.75 se redondea a 1.00 (al número superior)

Anota el promedio bajo la columna A en cada uno de los 4 cuadritos.

Paso No Cinco

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

Conserve los signos positivos o negativos. (Verificación: los DS positivos deben ser iguales a los Ds negativos excepto cuando el promedio

haya sido redondeado. Cuando se ha redondeado el promedio, el resultado comúnmente tiene una diferencia de uno).

Paso No. Seis

La siguiente tabla aparece al frente de la tarjeta de puntuación

Determine D_s

Cuando el promedio es:

Multiplique D por:

12 hasta 13	8
13.5 hasta 15	7
15.5 hasta 17.5	6
18 hasta 18.5	5.5
19 hasta 21.5	5
22 hasta 23	4.5
23.5 hasta 26.5	4
27 hasta 28	3.5

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

Paso No. Siete

Verifique las puntuaciones en una gráfica siguiendo el orden D, I, S, C. Para graficar las puntuaciones D_s positivas se les agrega 50 y para graficar las puntuaciones D_s negativas se restan 50.

PARA EFECTOS DE INTERPRETACION

FACTOR HUMANO (F.H. O H.F.)

1.- Entre 40 y 60 es un perfil aplanado

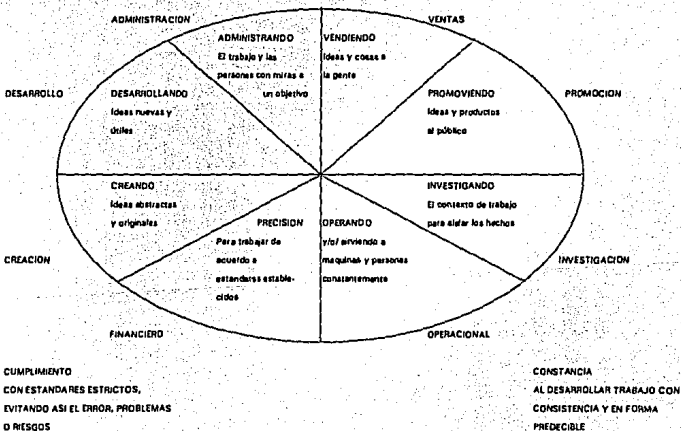
2.- Cuando H.F. esta aplanado

- No se comprendió la prueba
- No hubo atención al contestarla
- No hay comprensión clara del puesto
- No esta bien definido el puesto el puesto o es confuso
- La persona o el puesto están en el periodo de cambio.

TIPOS DE PUESTOS

EMPUJE
PARA OBTENER RESULTADOS EN LAS
SITUACIONES DE OPPOSICIÓN O CIRCUNSTANCIAS
ANTAGONICAS

INFLUENCIA
SOBRE LA GENTE PARA ACTUAR
POSITIVA Y FAVORABLEMENTE



IV.1 QUE ES UN GERENTE

La gerencia es considerada en las organizaciones, como un puesto de mando, que tiene que administrar y tomar decisiones. cuando se trata de construir, dirigir y hasta en ocasiones de despedir trabajadores, es cotidianamente el gerente quien toma esas decisiones.

Una de las principales funciones de un gerente, es la de convertir los recursos que tiene a su alcance, en productividad para su empresa, llámense recursos humanos, financieros y materiales, a través de la organización del trabajo y de las decisiones que toma.

La gerencia entonces, debe dirigir a los trabajadores y aprovechar los recursos a su alcance, para lograr las metas que le han sido fijadas.

Porque se considera necesaria la posición de un gerente en una organización.

Los gerentes son el recurso principal de una organización, si hablamos de que alguien tiene que dirigir a los trabajadores, traduciendo las decisiones que se toman en la alta dirección, en trabajo diario y productivo.

La complejidad de la tarea de un gerente es tal, que es imposible que la realice un solo hombre como dueño o propietario de una organización, ya que la función de la gerencia, va mas allá del tiempo de vida de una

persona, es decir, debe trascender a la vida humana, dejando las bases claras y firmes, que permitan a un nuevo gerente realizar la función.

Las principales características que un buen gerente debe tener, son:

- Liderazgo
- Capacidad para planear y organizar un negocio
- Sensibilidad organizacional, entendida como percibir que impacto tendrán sus decisiones en el resto de la organización
- Facilidad de comunicarse con la gente
- Iniciativa
- Objetividad en sus decisiones.

Existen dos dimensiones principales en la actividad de un gerente, según Blake y Mouton:

- 1.- Preocupación por la producción y
- 2.- Preocupación por la gente.

IV.2 Propósito del trabajo de tesis:

El objetivo del presente trabajo es realizar una detección de necesidades de capacitación en un grupo de ejecutivos de una empresa de servicios, a través de un análisis cualitativo de los resultados de la aplicación de la prueba Cleaver.

IV.3 Planteamiento del problema:

Como identificar necesidades de capacitación en un grupo de ejecutivos de una empresa de servicios, a través de la aplicación de la prueba Cleaver.

IV.4 Hipótesis alterna:

A través de la aplicación de la prueba cleaver, podremos identificar necesidades de capacitación en un grupo de ejecutivos de una empresa de servicios, comparando el perfil obtenido, contra el perfil del puesto.

IV.5 Hipótesis nula:

A través de la aplicación de la prueba cleaver, no se pueden identificar necesidades de capacitación en un grupo de ejecutivos de una empresa de servicios, comparando el perfil obtenido, contra el perfil del puesto.

IV.6 Variable independiente:

Aplicación de la prueba cleaver en un grupo de ejecutivos de una empresa de servicios.

IV.7 Variable dependiente:

Los perfiles obtenidos para ser contrastados con los perfiles esperados.

IV.8 Instrumento:

El instrumento que se aplico a los ejecutivos fue la prueba cleaver, cuyas características, detallamos a continuación:

El propósito central de la prueba es identificar tendencias de comportamiento, fundamentalmente bajo dos instancias: la personal, que describe al individuo en tres diferentes circunstancias: 1.- normales, 2.- presionantes y 3.- favorables. así como también nos arroja información del perfil del puesto, destacando las características necesarias para ocuparlo.

Ambos aspectos de la prueba, pueden ser analizados a través de los perfiles obtenidos de la aplicación de la prueba.

IV.9 Tipo de estudio:

Se trata de una investigación de campo, experimental que busca relacionar la prueba, con la identificación de necesidades de capacitación.

IV.10 Muestra y descripción de los sujetos:

Se selecciono una muestra de 121 sujetos, ejecutivos de una empresa de servicios del sector privado, a través de la técnica de muestreo no probabilístico, intencional y por cuota, dividiéndolos en 5 grupos.

Gerente 1 :31

Gerente 2 :30

Gerente 3 :29

Gerente 4 :14

Gerente 5 :17

Las principales características de cada grupo, son las siguientes:

Gerente 1 .- atención a personas físicas, en sus requerimientos de servicio, así como administrar al personal a su cargo.

Gerente 2 .- administración del personal operativo y dar atención principalmente a la productividad de la oficina y de los recursos materiales.

Gerente 3 .- realizar actividades de promoción y venta de servicios, principalmente a personas físicas.

Gerente 4 .- analizar los requerimientos de servicio de personas físicas de altos recursos, así como administrar la labor del personal a su cargo

Gerente 5 .- administrar el trabajo de un grupo de ejecutivos de ventas, y de la oficina en general, con el propósito de lograr las metas de productividad asignadas, así como el atender a personas morales y personas físicas con actividad empresarial.

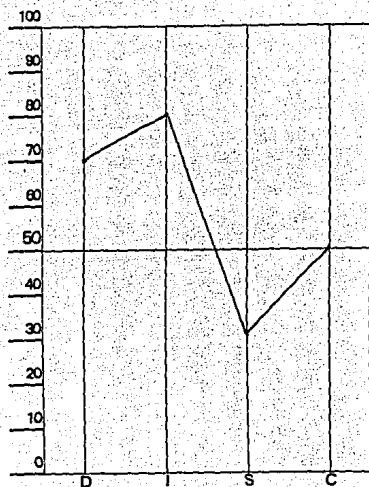
IV.11 Procedimiento:

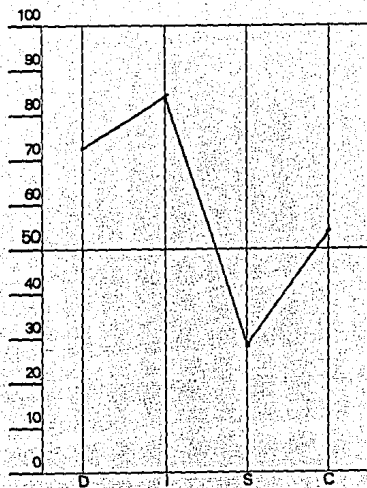
Para efectuar nuestra investigación, llevaremos a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Aplicación de la prueba cleaver al grupo de ejecutivos.
- 2.- Obtención de los perfiles.
- 3.- Análisis cualitativo de la información, con el que se obtuvieron los perfiles personales y se procedió a obtener la puntuación promedio de las tres situaciones, cotidiana, motivante y bajo presión, para posteriormente compararlo con el perfil del puesto y obtener sus diferencias.

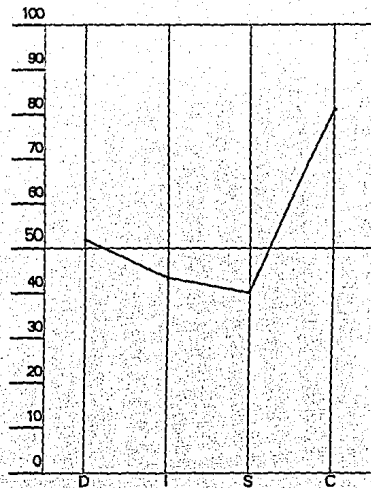
IV.12 ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS

PERFIL DEL PUESTO: GERENTE 1





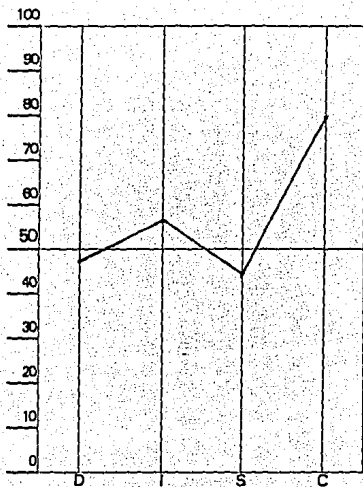
CASO 1: Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitacion para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 2: Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dado que cuenta con bajo empuje e influencia con la gente y es una persona con alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación formal: Liderazgo, Integración de equipos de trabajo, Asertividad, Administración de personal, Planeación y Organización del trabajo.

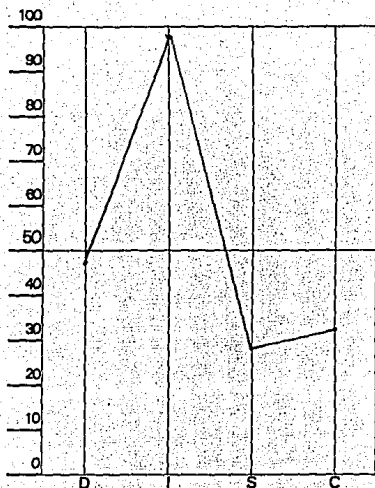
Dentro del puesto requiere: mayor trabajo de equipo, así como supervisión y apoyo directo.



CASO 3: Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.

Capacitación formal: Liderazgo, Integración de equipos de trabajo, Asertividad, Administración de personal, Planeación y Organización del trabajo.

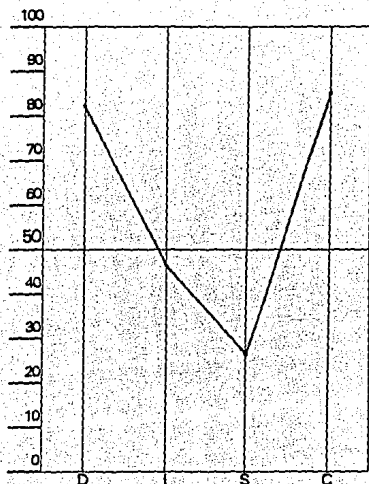
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de equipo, así como supervisión directa y apoyo en la planeación de sus actividades.



CASO 4 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y moderar su influencia con la gente, ya que puede afectar los resultados

Capacitación formal: Administración del Tiempo, Administración por Proyectos y Liderazgo.

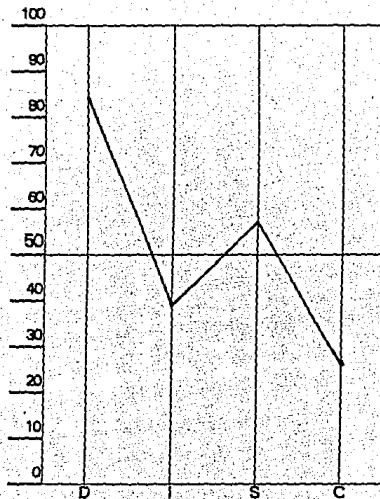
Dentro del puesto requiere: supervisión directa y ser evaluado por Proyectos y resultados



CASO 5 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitacion para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su bajo resultado en habilidades de persuacion y su alta tendencia en seguir las normas establecidas.

Capacitacion formal: Negociacion, Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas.

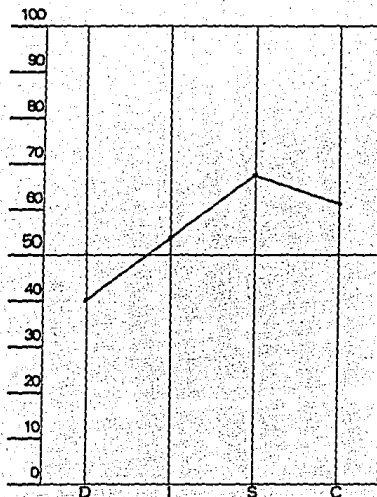
Dentro del puesto requiere: ser reconocido por los demas e involucrarlo en actividades de grupo.



CASO 6 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dado que resalta su baja influencia y alta constancia en actividades rutinarias.

Capacitación formal: Negociación, Asertividad, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

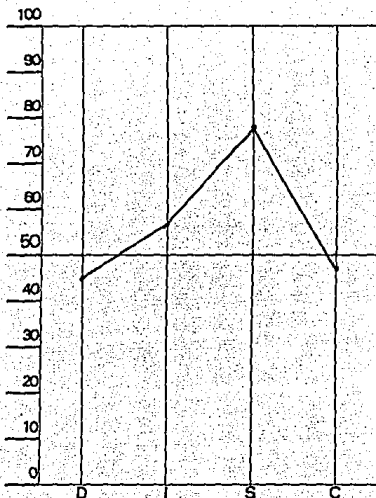
Dentro del puesto requiere: ser administrado por Proyectos, mayor relación en las labores de equipo y actividades constantes.



CASO 7 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y alta constancia en actividades rutinarias

Capacitación formal: Asertividad, Analisis y solución de Problemas, Planeación y Administración.

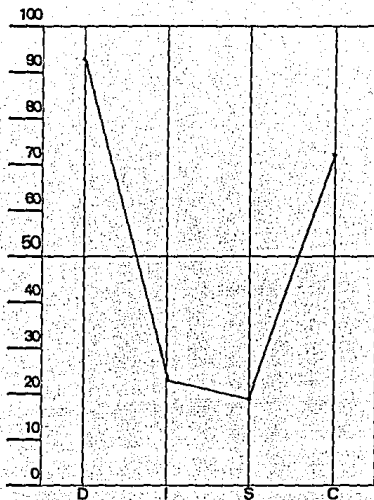
Dentro del puesto requiere: que se le planteen metas claras, involucrarlo en las decisiones y supervisión directa.



CASO 8. Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y alta constancia en actividades rutinarias.

Capacitación formal: Analisis y solución de Problemas, Asertividad y Planeación.

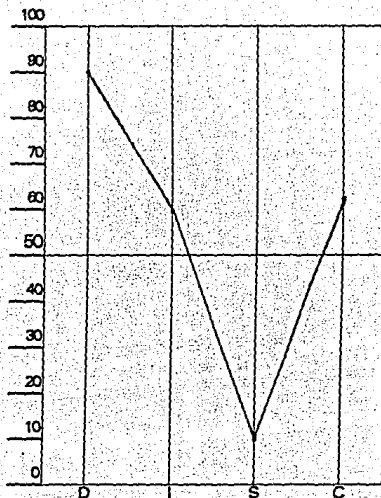
Dentro del puesto requiere: que se le den metas claras y ser supervizado de manera directa.



CASO 9 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia y alto apego a las normas establecidas.

Capacitación formal: Liderazgo, Trabajo en equipo y Relaciones Humanas.

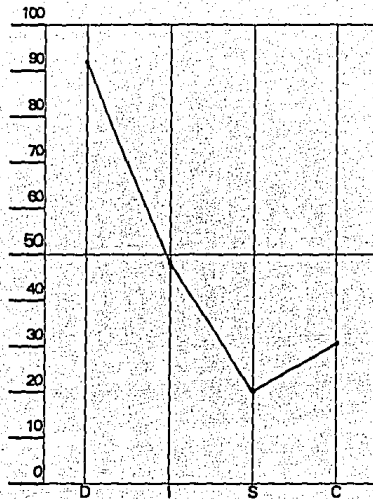
Dentro del puesto requiere: darle oportunidad de manejar proyectos, siendo supervizado.



CASO 10 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitacion para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a la combinacion de una baja constancia y un alto apego a normas.

Capacitacion formal: Negociacion

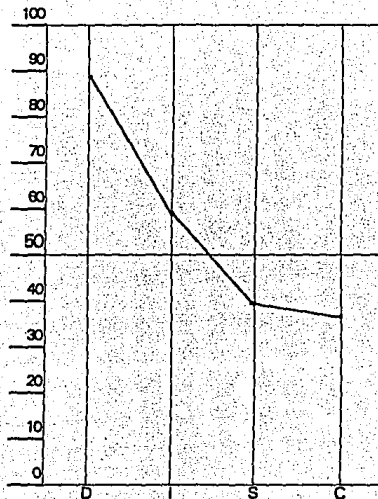
Dentro del puesto requiere: ser supervizado por resultados



CASO 11 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y un empuje alto

Capacitación formal: Negociación, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

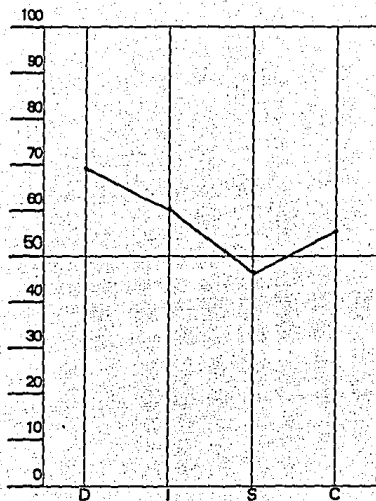
Dentro del puesto requiere: Administración de su trabajo por resultados



CASO 12 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y un empuje alto.

Capacitación formal: Negociación y Trabajo de Equipo.

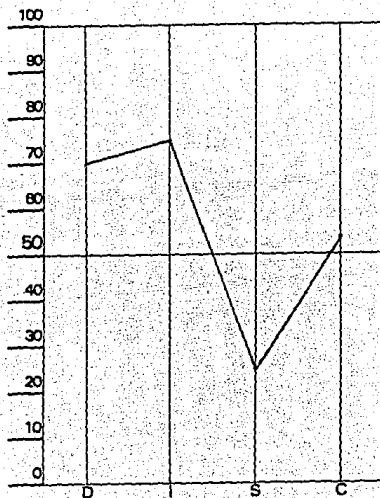
Dentro del puesto: ser evaluado por resultados.



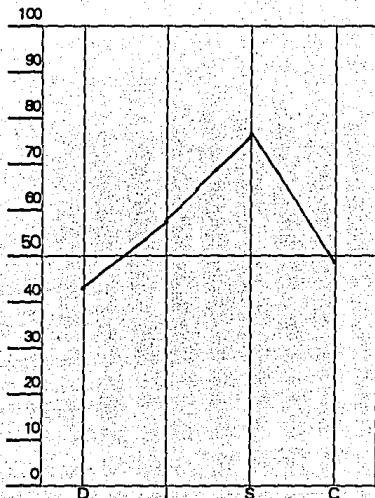
CASO 13 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia con la gente y un alto empuje.

Capacitación formal: Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Dentro del puesto requiere: mayor comunicación con sus compañeros.



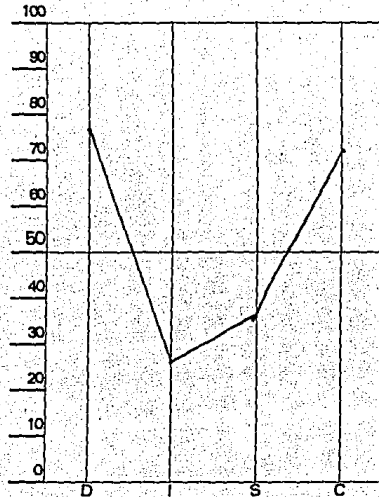
CASO 14 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 15 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitacion para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su bajo empuje y una alta tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitacion formal: Trabajo en Equipo, Administracion por Proyectos y Liderazgo.

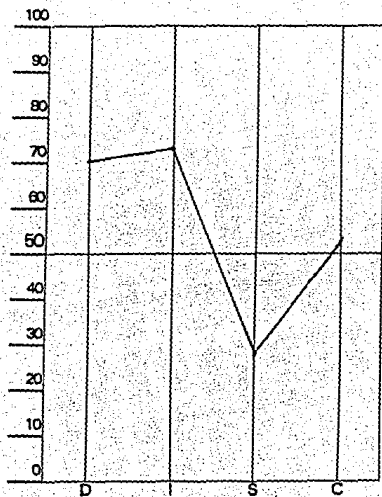
Dentro del puesto requiere: mayor acercamiento con la gente y no tener actividades rutinarias.



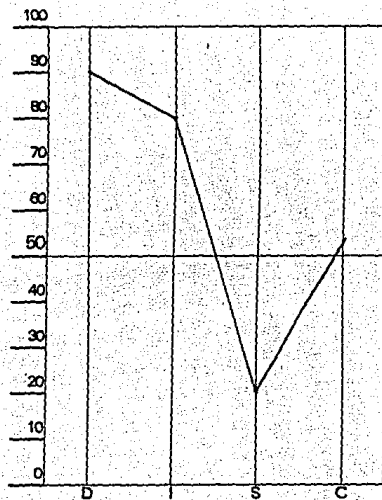
CASO 16 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia y un alto apego a las normas establecidas.

Capacitación formal: Trabajo en Equipo, Relaciones Humanas y Liderazgo.

Dentro del puesto requiere: involucrarse más con la gente que lo rodea.



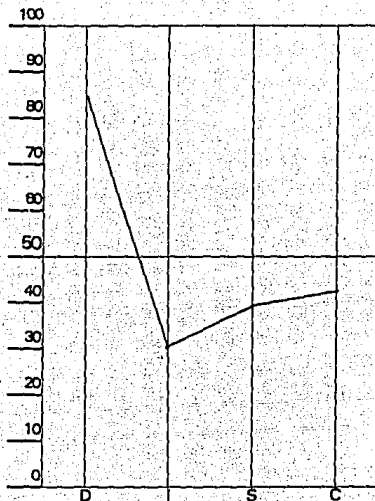
CASO 17 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitacion para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 18 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su alto empuje y alta tendencia a apegarse a las normas establecidas.

Capacitación formal: Negociación y Administración por Objetivos.

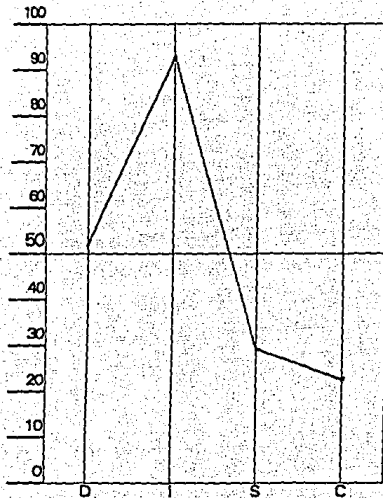
Dentro del puesto requiere: actividades que involucren negociación con pares.



CASO 19 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y alto empuje, situación que puede reflejarse en ser muy duro en su trato con la gente.

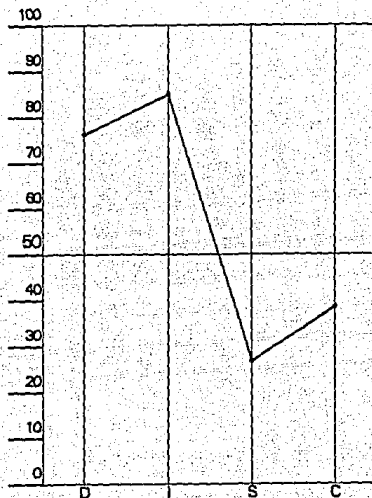
Capacitación formal: Trabajo en Equipo, Relaciones Humanas e Integración de Equipos de Trabajo.

Dentro del puesto requiere: involucrarlo mas en actividades de grupo con responsabilidades comunes.

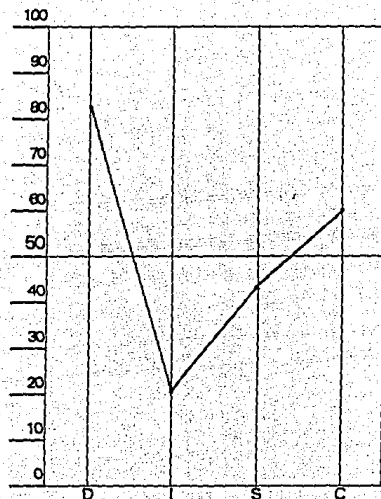


CASO 20 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y apego a normas. Capacitación formal: Liderazgo y Administración por Objetivos.

Dentro del puesto requiere: involucrarlo en actividades donde se establezcan metas comunes.



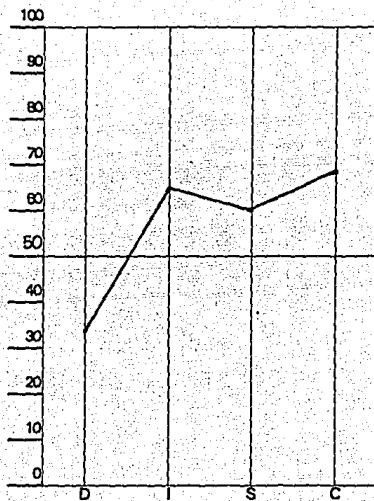
CASO 21 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitacion para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 22 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su baja influencia con la gente.

Capacitación formal: Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo.

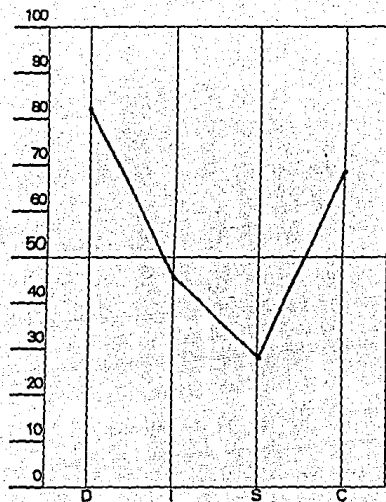
Dentro del puesto requiere: actividades con otros miembros del grupo.



CASO 23 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dado su bajo empuje y alta tendencia a realizar actividades rutinarias

Capacitación formal: Liderazgo, Asertividad, Trabajo en Equipo y Planeación.

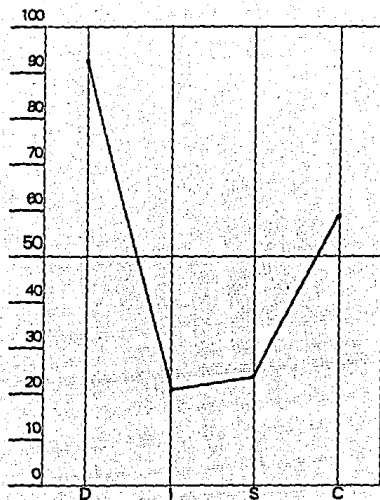
Dentro del puesto de trabajo requiere: ser evaluado por proyectos.



CASO 24 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y apego a normas.

Capacitación formal: Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas.

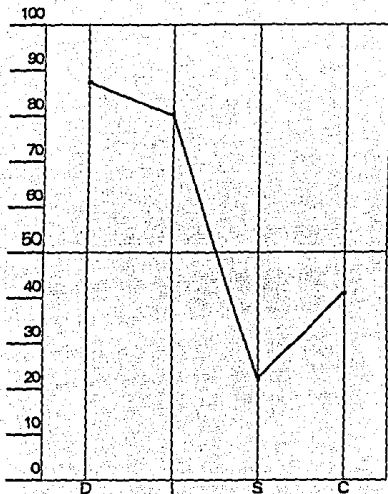
Dentro del puesto requiere: involucrarlo con la gente en trabajos de equipo.



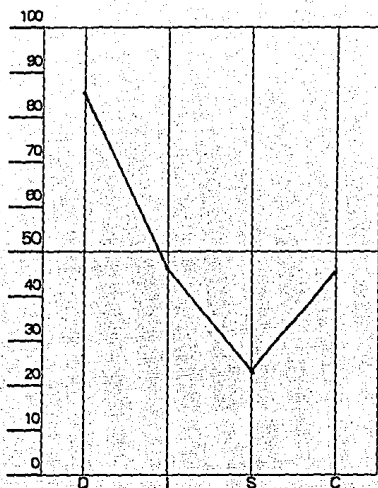
CASO 25 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia y alto apego a normas.

Capacitación formal: Negociación, Liderazgo y Trabajo en Equipo

Dentro del puesto requiere: Administrarse por proyectos



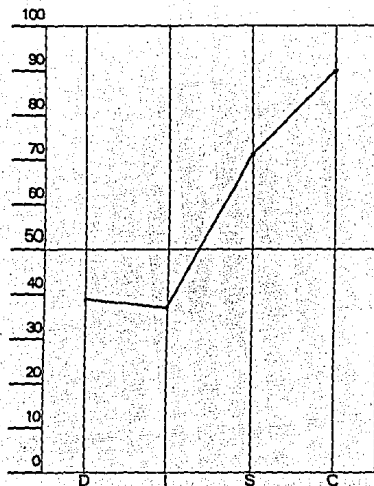
CASO 26 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 27 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente.

Capacitación formal: Trabajo en Equipo, Asertividad y Relaciones Humanas

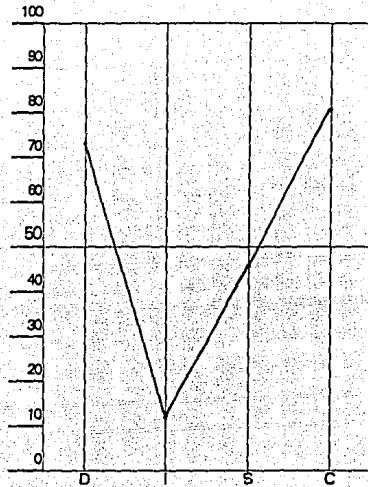
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de equipo.



CASO 28 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje e influencia con las gente y una alta tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitación formal: Planeación, Liderazgo, Manejo del Stress y Negociación.

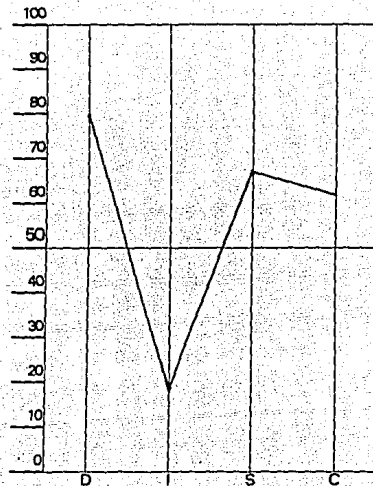
Dentro del puesto requiere: mayor contacto social y reconocimiento por sus logros



CASO 29 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su baja influencia y alto apego a normas.

Capacitación formal: Planeación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Manejo del Stress y Administración por Objetivos

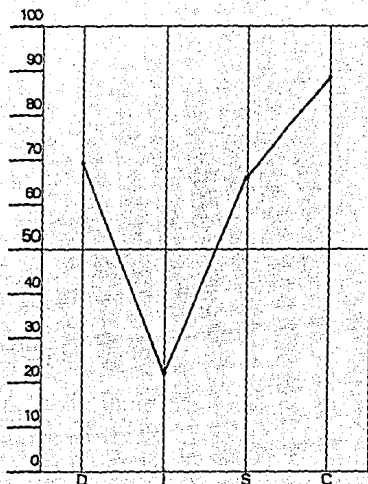
Dentro del puesto requiere: relacionarse con grupos y actividades que sean medidas por resultados.



CASO 30 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia y alta tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitación formal: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Negociación y Relaciones Humanas.

Dentro del puesto requiere: involucrarlo en trabajos de equipo.

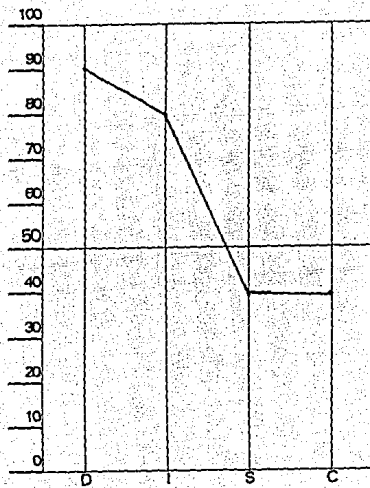


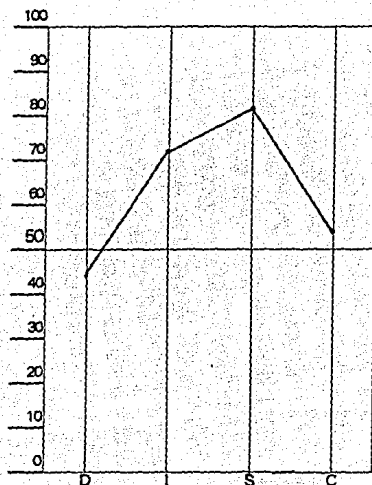
CASO 31 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y alto apego a normas.

Capacitación técnica: Trabajo en Equipo, Administración por Objetivos y Planeación

Dentro del puesto requiere: mayor contacto con la gente y proyectos que maneje y administre el mismo

PERFIL DEL PUESTO GERENTE 2

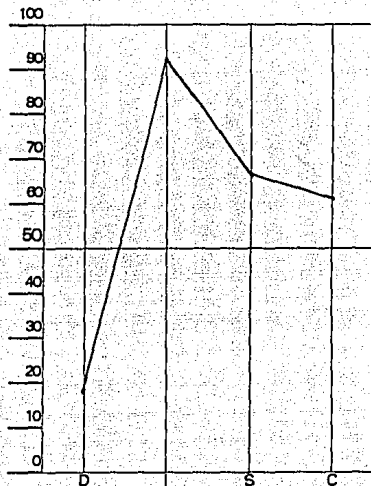




CASO 1 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, ya que su empuje es bajo y manifiesta inclinación por actividades de tipo rutinario.

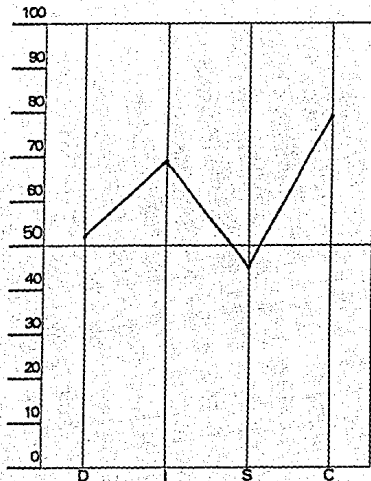
Capacitación formal: Liderazgo, Análisis y solución de Problemas y Relaciones Humanas ;

Dentro del puesto requiere: que se le involucre en actividades grupales y ser evaluado por resultados



CASO 2 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y alto apego a normas.

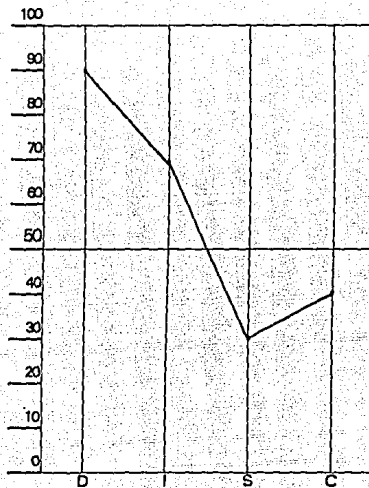
Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad y Administración del Tiempo
 Dentro del puesto requiere: participar con un equipo de trabajo e involucrarse con el, así como supervisión directa.



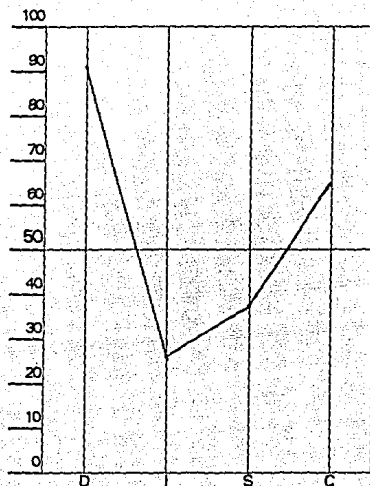
CASO 3 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad y Planeación

Dentro del puesto requiere: involucrarse con la gente



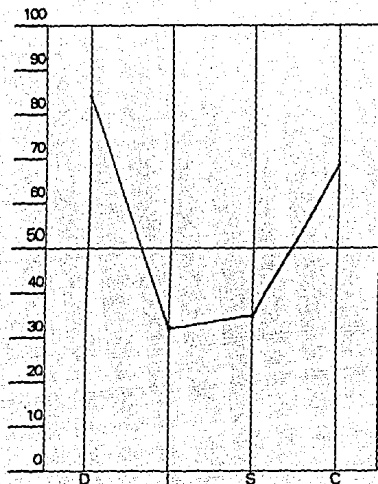
CASO 4 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, únicamente es conveniente que dentro del puesto de trabajo organice mejor sus actividades.



CASO 5 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y su alto apego a normas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

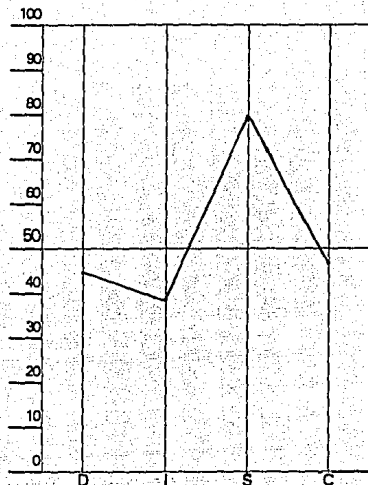
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de trabajo en equipo y ser evaluado por resultados.



CASO 6 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, ya que su influencia con la gente es baja y manifiesta un alto apego a normas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

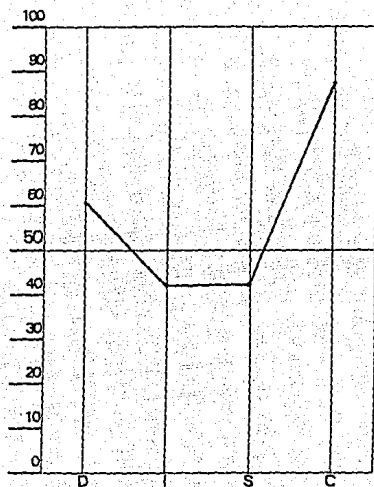
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de equipo, eventos sociales y ser evaluado por resultados.



CASO 7 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, ya que su empuje es bajo y muestra alta tendencia hacia las actividades rutinarias.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad, Integración de Equipos de trabajo y Administración de Personal

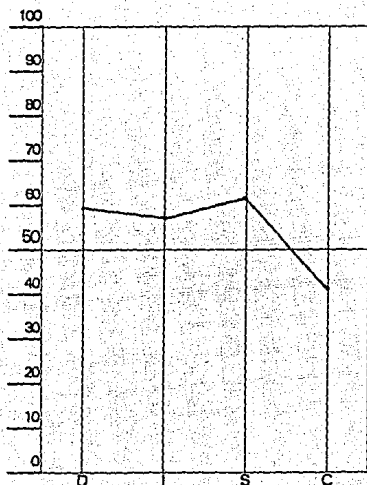
Dentro del puesto requiere: supervisión directa e involucrarse en actividades de trabajo en equipo.



CASO 8 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y su alto apego a normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad y Administración de Personal.

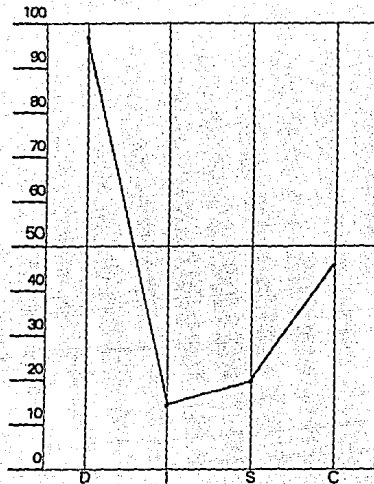
Dentro del puesto requiere: supervisión directa, involucrarse en actividades grupales, así como en eventos sociales.



CASO 9 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su bajo empuje, su baja influencia con la gente y tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad y Administración de Personal.

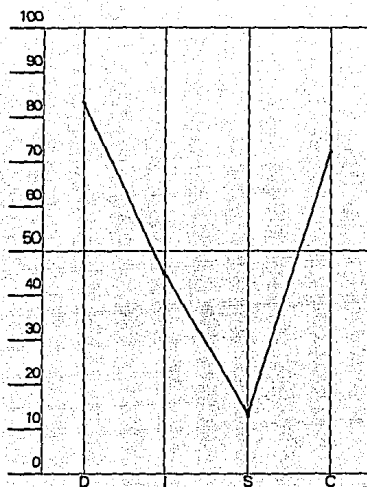
Dentro del puesto requiere: involucrarse en trabajos de equipo.



CASO 10 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia en la gente y un empuje muy alto.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo, Administración de Personal y Administración del Tiempo.

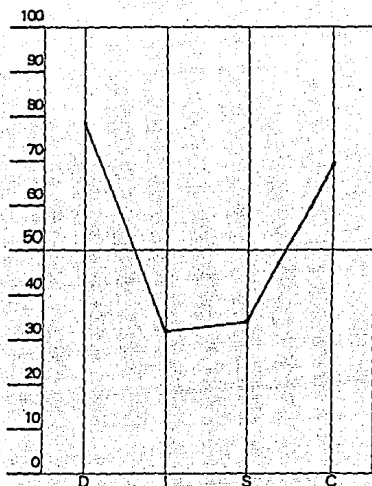
Dentro del puesto requiere: integrarse a su equipo de trabajo



CASO 11 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y baja constancia.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo, Administración del Tiempo y Planeación.

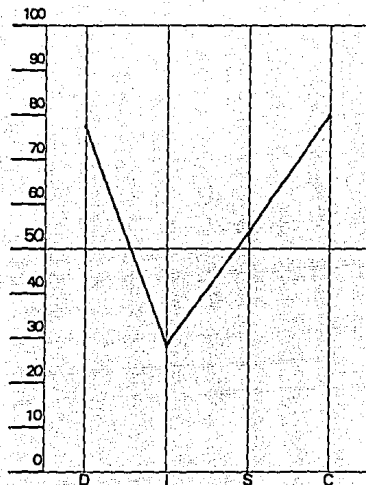
Dentro del puesto requiere: supervisión directa involucrarse con su equipo de trabajo



CASO 13 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente.

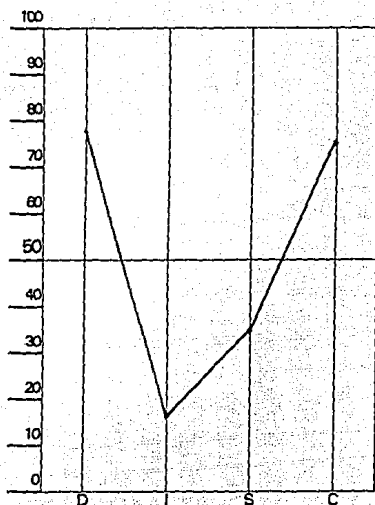
Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo, Planeación.

Dentro del puesto requiere: trabajar en equipo, ser evaluado por resultados.



CASO 14 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia en la gente y un alto apego a las normas establecidas.

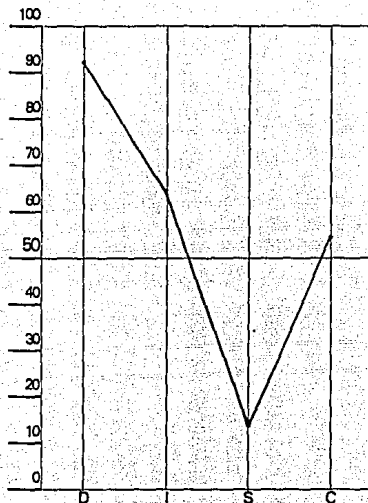
Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Planeación
 Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de grupo, así como supervisión directa.



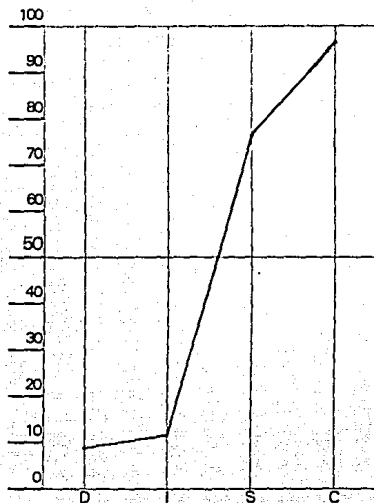
CASO 15 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su influencia baja y un alto apego a normas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo, Administración del Tiempo y Administración de Personal

Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo y administrarse por objetivos



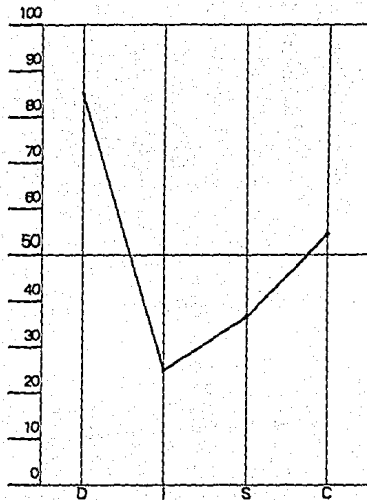
CASO 16 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a que muestra una alta tendencia a actividades diferentes y a la vez un alto apego a normas. Dentro del puesto requiere: administrarse por proyectos.



CASO 17 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje e influencia con la gente, así como una tendencia alta a realizar actividades de tipo rutinario y apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad, Administración de personal, Relaciones Humanas. Planeación e Integración de Equipos de Trabajo

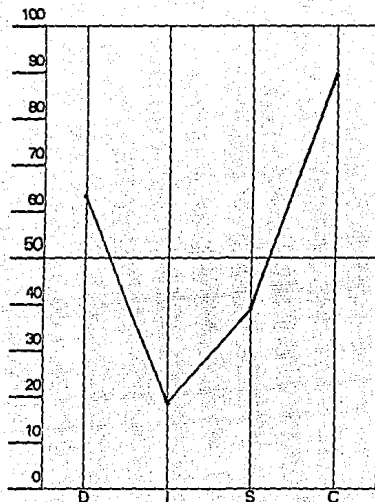
Dentro del puesto requiere: supervisión directa, involucrarse en actividades que requieran trabajar en grupo, así como administrarse por proyectos.



CASO 18 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y un alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

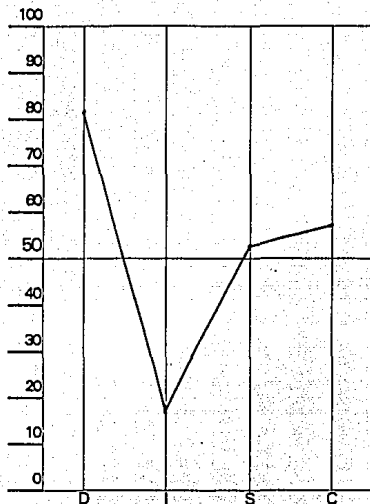
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



CASO 19 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad, Planeación e Integración de Equipos de Trabajo

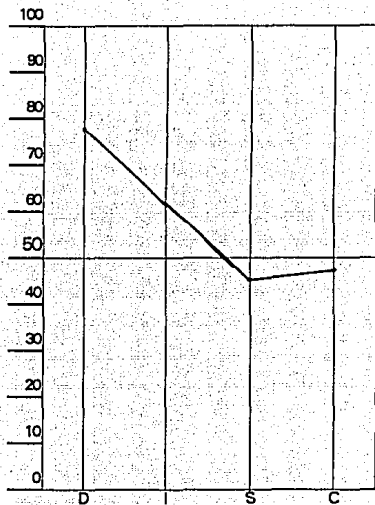
Dentro del puesto requiere: supervisión directa e involucrarse con su equipo de trabajo



CASO 20 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y su apego a normas establecidas.

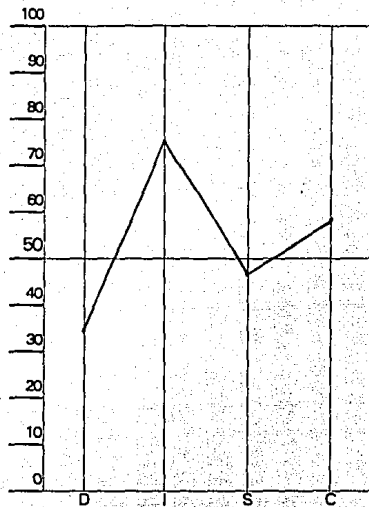
Capacitación técnica: Relaciones Humanas e Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales.



CASO 21 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, ya que su influencia y empuje están un poco bajos.

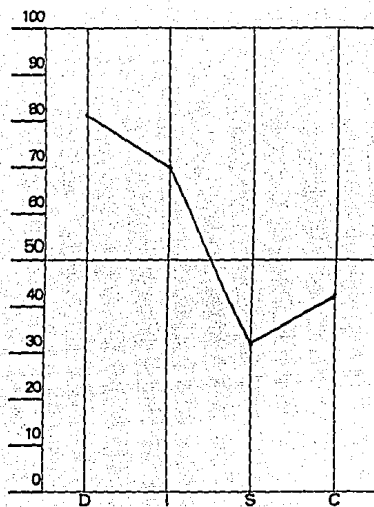
Dentro del puesto: involucrarse con su equipo de trabajo y ser evaluado por resultados.



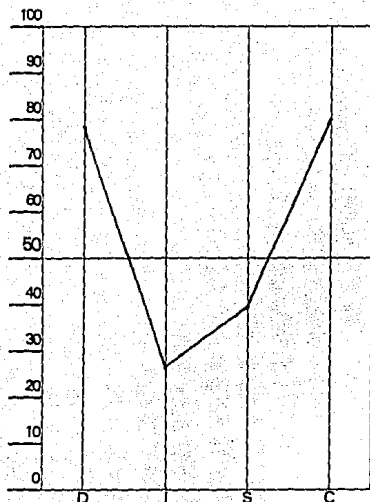
CASO 22 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo y Asertividad

Dentro del puesto requiere: supervisión directa



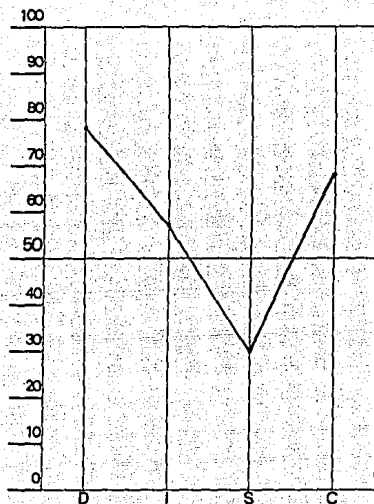
CASO 23 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 24 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Administración de Personal

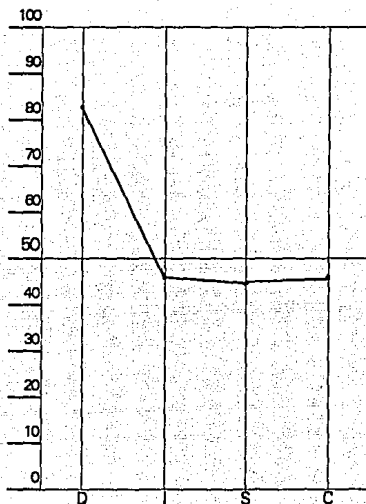
Dentro del puesto requiere: supervisión directa e involucrarse en actividades grupales



CASO 25 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente debido a su alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Administración del tiempo

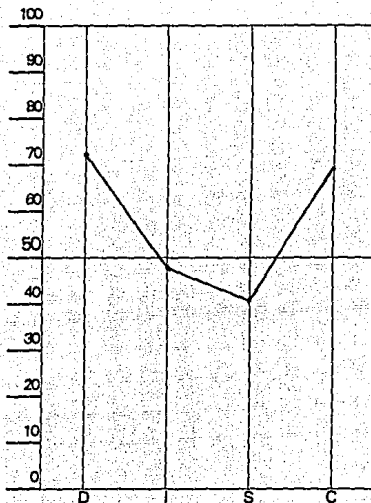
Dentro del puesto requiere: metas claras y planear sus actividades



CASO 26 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

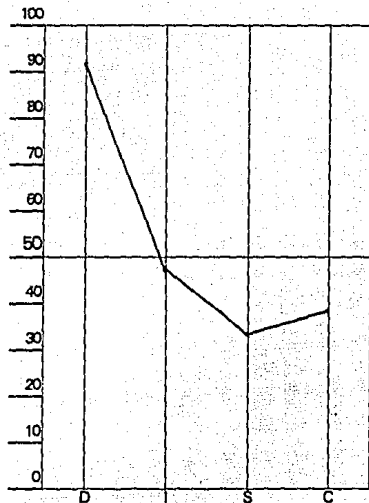
Dentro del puesto requiere: involucrarse en trabajos grupales y eventos sociales



CASO 27 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y un alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Administración de Personal

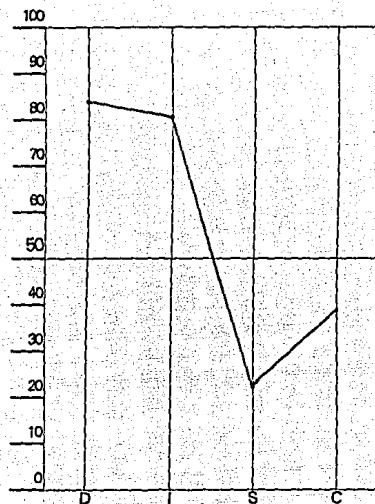
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades que requieran trabajo en equipo



CASO 28 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, principalmente por su baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

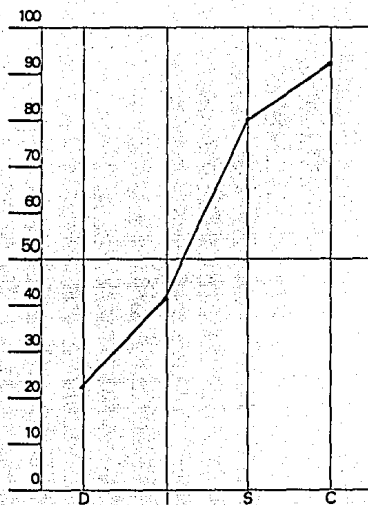
Dentro del puesto requiere: integrarse en actividades grupales



CASO 29 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, principalmente por su tendencia a realizar actividades variadas.

Capacitación técnica: Planeación y Administración por Objetivos

Dentro del puesto requiere: Administrar su actividad por Proyectos.

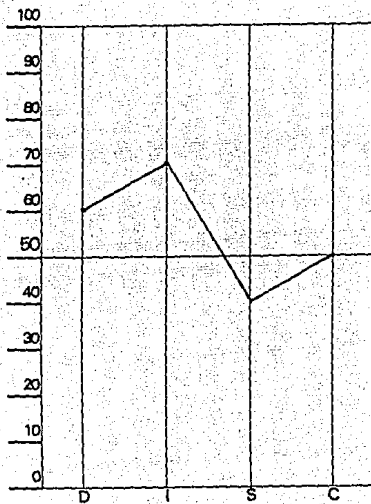


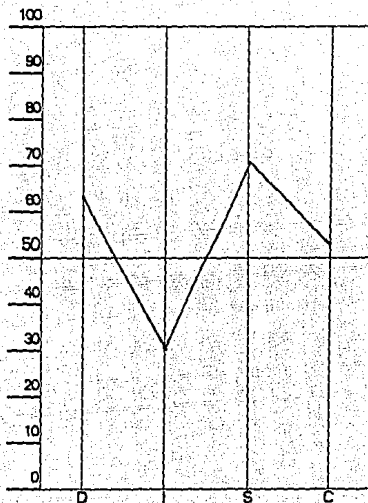
CASO 30 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su bajo empuje y baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad, Integración de Equipos de Trabajo, Planeación y Administración por Objetivos

Dentro del puesto requiere: supervisión directa, metas claras e involucrarse en actividades de trabajo en equipo.

PERFIL DEL PUESTO GERENTE 3

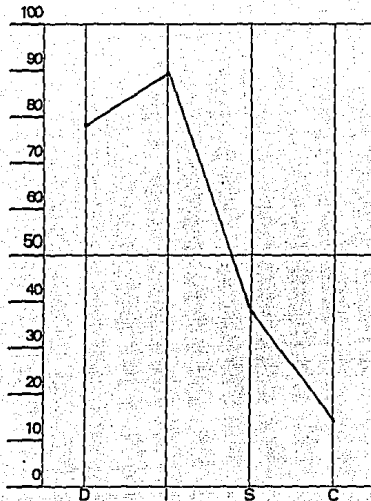




CASO 1 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia con la gente y su tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Administración del Tiempo

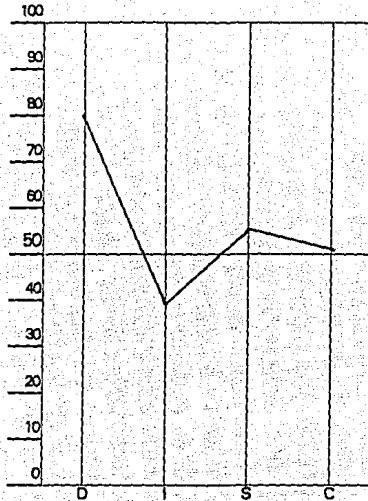
Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo y administrarse por proyectos.



CASO 2 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su tendencia a ignorar las normas establecidas.

Capacitación técnica: Planeación, análisis de problemas y toma de decisiones.

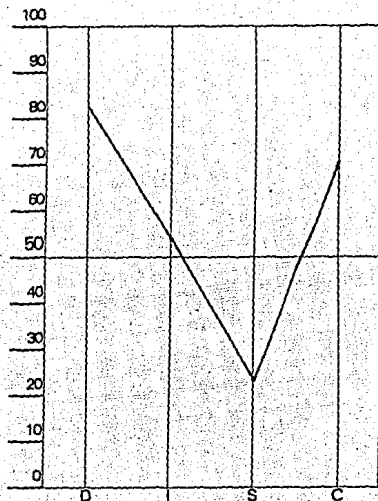
Dentro del puesto requiere: organizar su trabajo y ser evaluado por resultados



CASO 3 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, principalmente por su baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo

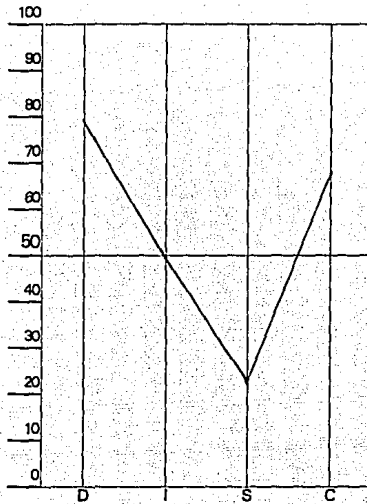
Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo y ser evaluado por resultados



CASO 4 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y su tendencia a seguir las normas establecidas al pie de la letra.

Capacitación técnica: Negociación y Administración por objetivos

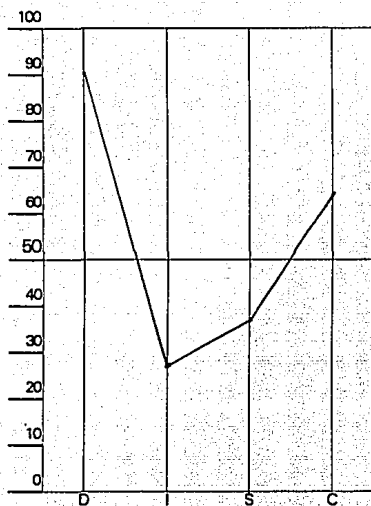
Dentro del puesto requiere: administrarse por proyectos



CASO 5 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo y Administración de Personal

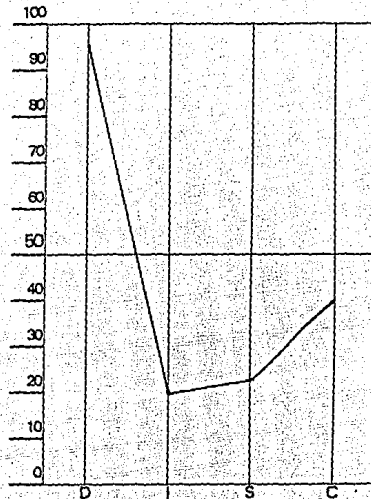
Dentro del puesto requiere: Involucrarse en actividades con su equipo de trabajo



CASO 6 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y un alto apego a normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo y Planeación

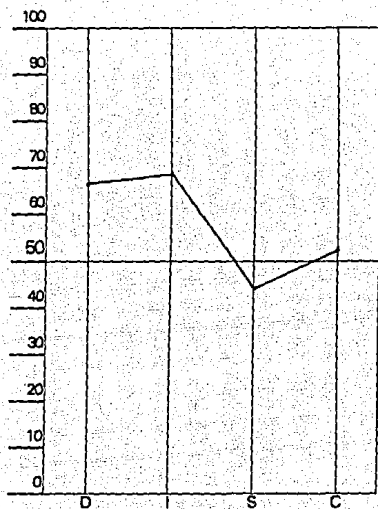
Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados y trabajo de equipo



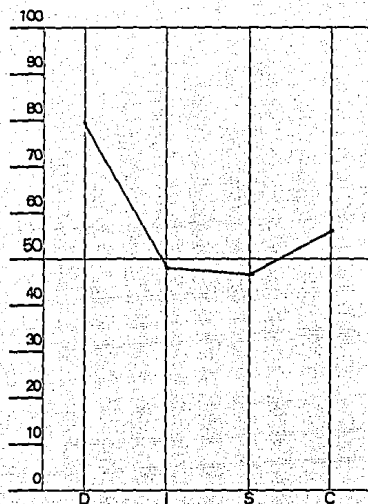
CASO 7 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dado su alto empuje y baja influencia.

Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados e involucrarse con su equipo de trabajo

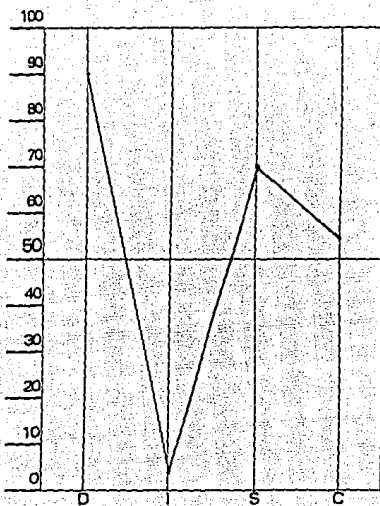


CASO 8 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 9 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y alto apego a normas.

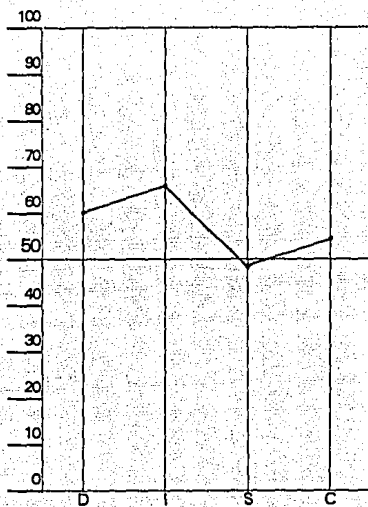
Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo
 Dentro del puesto requiere: Involucrarse en actividades grupales



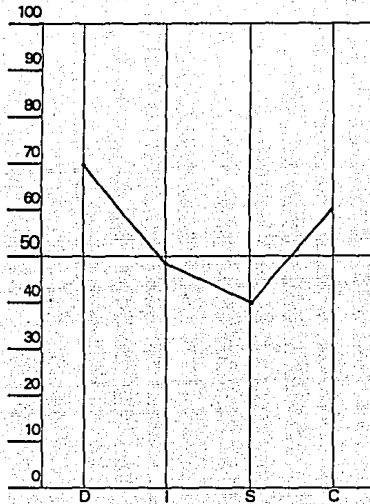
CASO 10 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dado su alto empuje y baja influencia, así como tendencia a realizar actividades de tipo rutinario.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo, Administración de Personal y Administración del Tiempo

Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo y administrar su actividad por objetivos



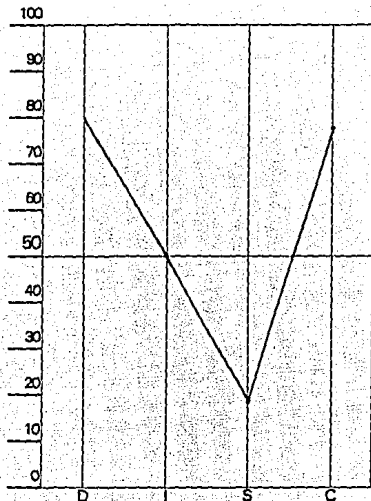
CASO 11 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 12 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y tendencia a apegarse a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

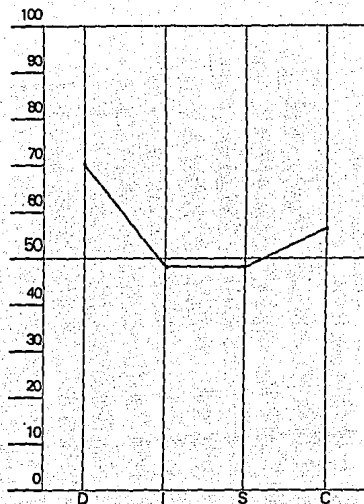
Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo



CASO 13 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y alto apego a normas.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo y Planeación

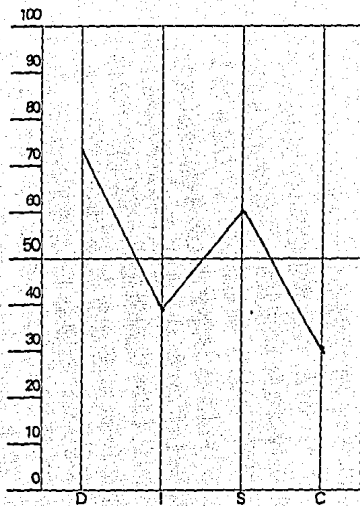
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales, organizar su trabajo



CASO 14 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto apego a normas y baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Integración de equipos de Trabajo

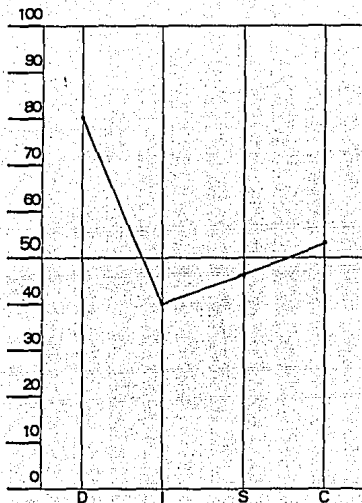
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



CASO 15 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y una alta tendencia a actividades de tipo rutinario.

Capacitación técnica: Integración de equipos de Trabajo

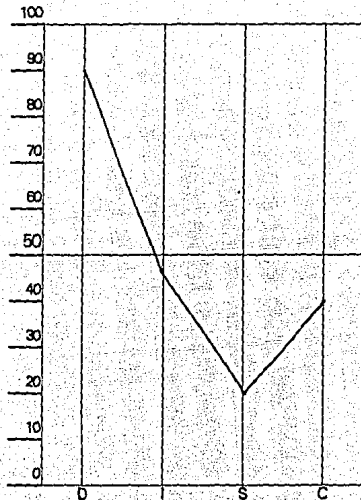
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



CASO 16 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Negociación Integración de equipos de Trabajo

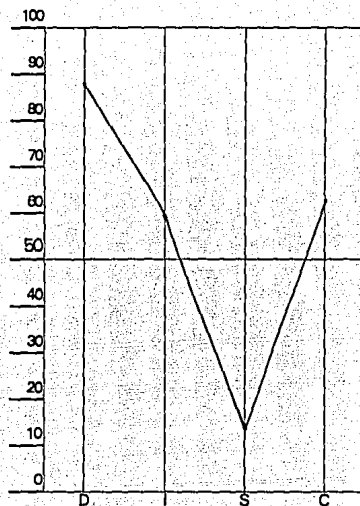
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales ser evaluado por objetivos



CASO 17 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada la combinación de alto empuje y baja influencia.

Capacitación técnica: Negociación y Planeación

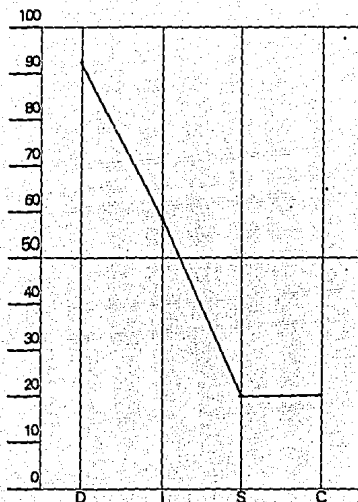
Dentro del puesto requiere: Organizar su trabajo



CASO 18 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia y marcada tendencia a diversificar sus actividades.

Capacitación técnica: Negociación y Planeación

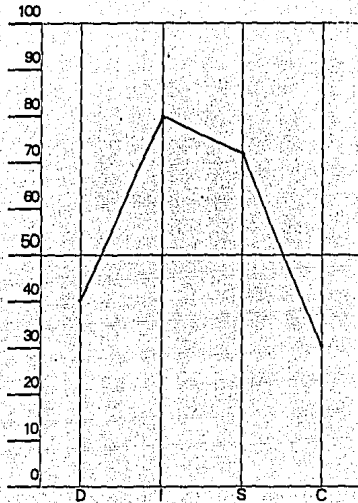
Dentro del puesto requiere: Organizar su trabajo



CASO 19 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y tendencia a ignorar las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación y Planeación

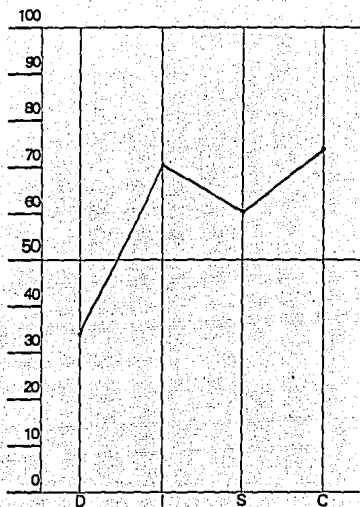
Dentro del puesto requiere: Organizar su trabajo



CASO 20 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y alta tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitación técnica: Liderazgo y Administración del Tiempo

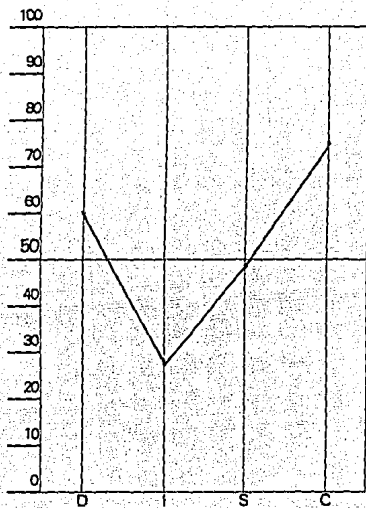
Dentro del puesto requiere: administrarse por proyectos



CASO 21 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su bajo empuje y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo y Asertividad

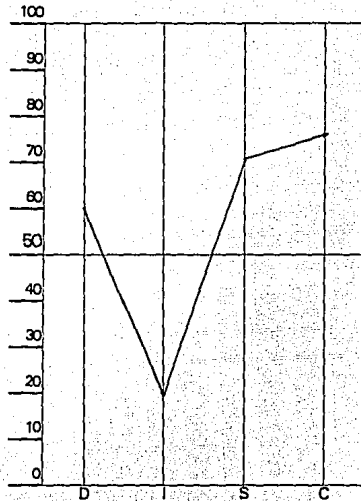
Dentro del puesto requiere: supervisión directa



CASO 22 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y alto apego a normas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



CASO 23 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia y tendencia alta a realizar actividades de tipo rutinario.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Planeación

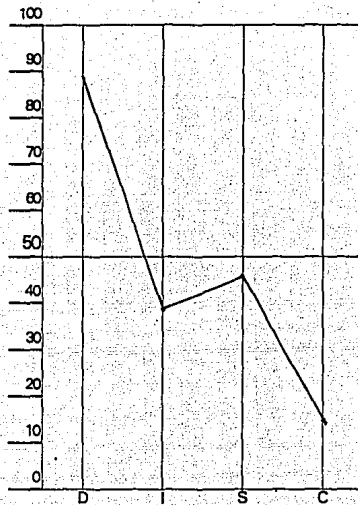
Dentro del puesto requiere: administrarse por proyectos



CASO 24 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

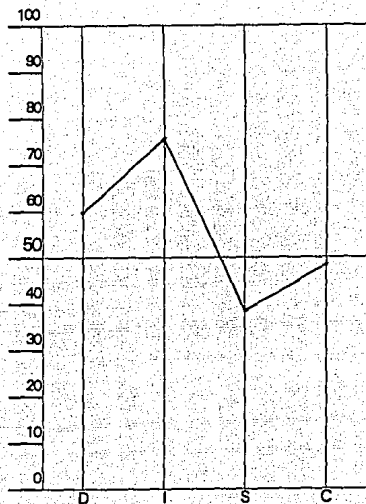
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



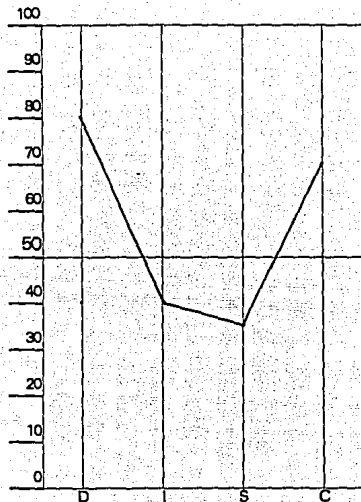
CASO 25 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y baja influencia.

Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados e involucrarse en actividades de grupo



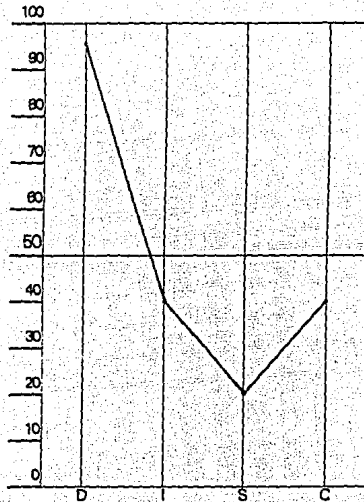
CASO 26 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 27 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y baja influencia, así como alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo

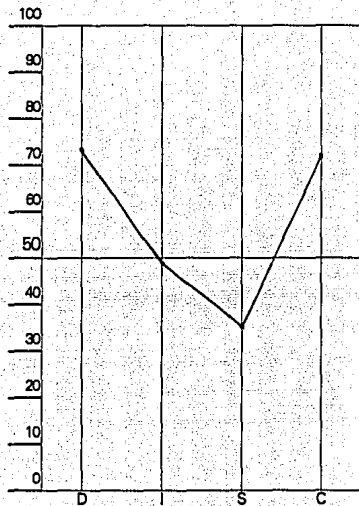
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



CASO 28 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y baja influencia.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo, Planeación y Administración de Personal

Dentro del puesto requiere: organizar sus actividades e involucrarse en trabajos de equipo

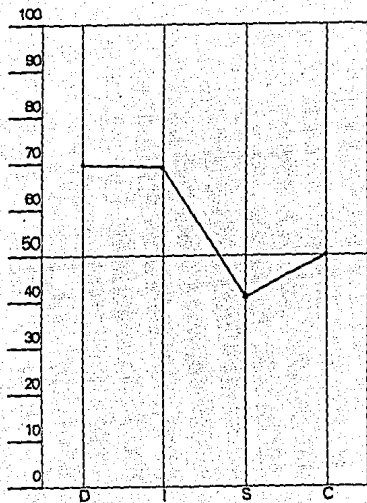


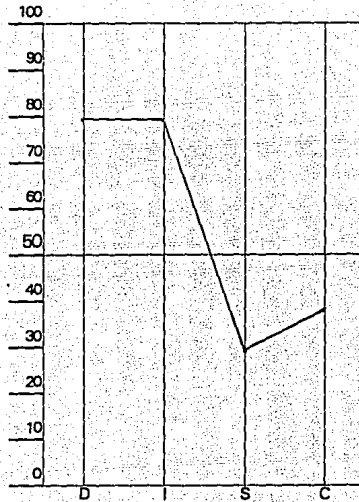
CASO 29 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Planeación

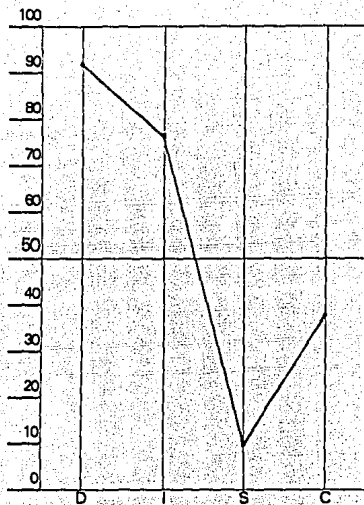
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales

PERFIL DEL PUESTO GERENTE 4





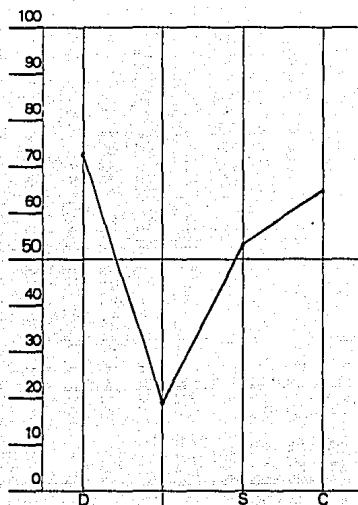
CASO 1 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 2 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y tendencia a actividades variadas muy alta.

Capacitación técnica: Planeación y Negociación

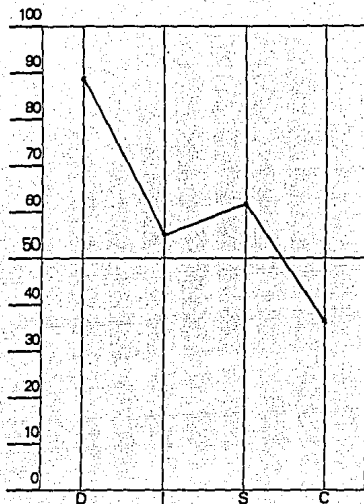
Dentro del puesto requiere: administrarse por proyectos



CASO 3 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y alto apego a normas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

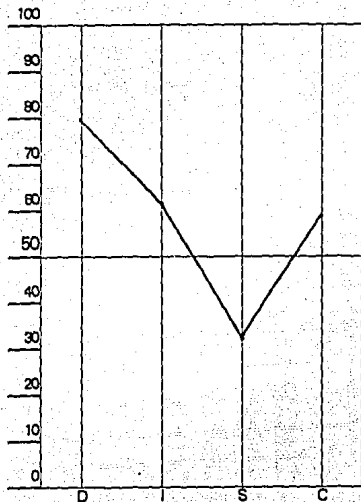
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de trabajo en equipo



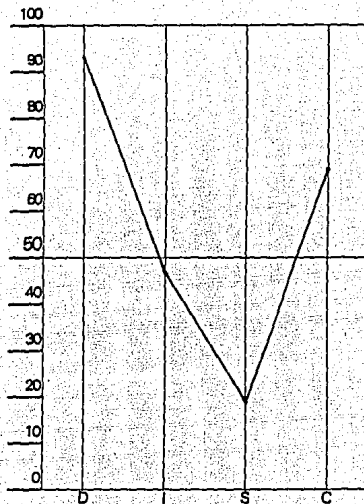
CASO 4 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y alta tendencia a realizar actividades rutinarias.

Capacitación técnica: Negociación

Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados



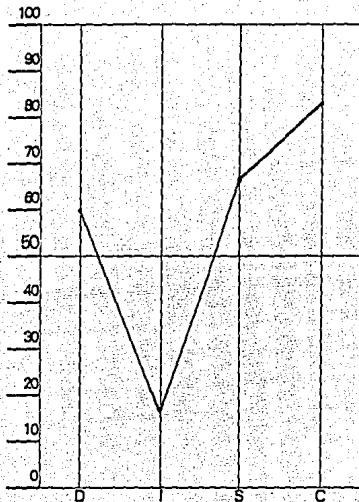
CASO 5 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 6 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su alto empuje, que combinado con su baja influencia, tiende a ser duro con los subordinados.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo y Planeación

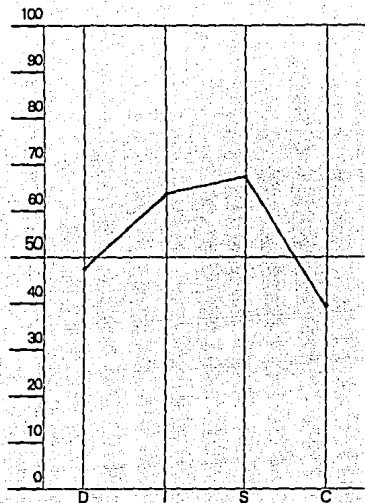
Dentro del puesto requiere: ser involucrado en actividades grupales, así como administrarse por proyectos



CASO 7 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de trabajo, Planeación y Administración del Tiempo

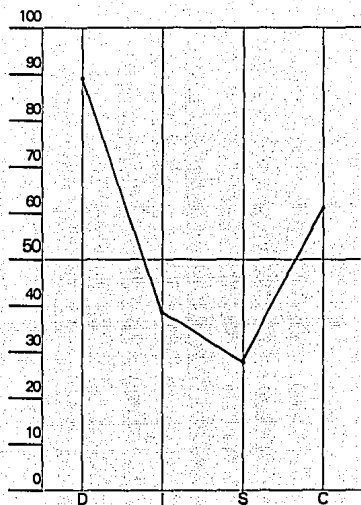
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales y administrarse por objetivos



CASO 8 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su bajo empuje y alta tendencia a las actividades rutinarias.

Capacitación técnica: Liderazgo y Asertividad.

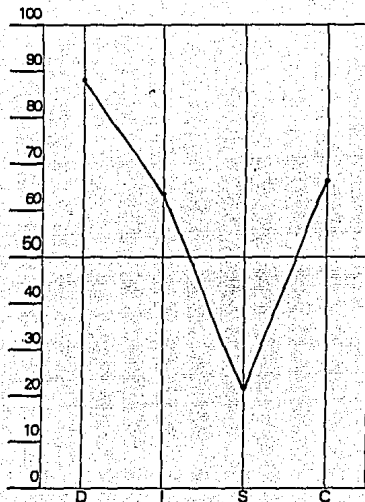
Dentro del puesto requiere: que se le reconozca su trabajo y supervisión directa



CASO 9 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia con la gente y un alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: involucrarlo en actividades de grupo



CASO 10 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto apego a normas, así como un empuje por arriba de lo requerido en su perfil.

Capacitación técnica: Negociación y Planeación

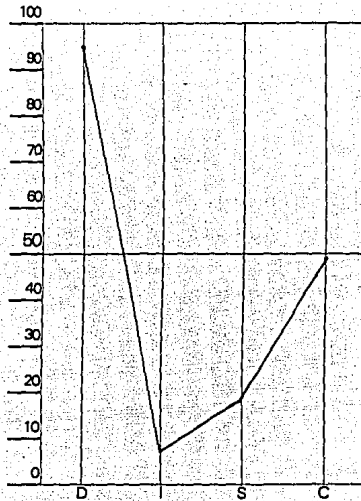
Dentro del puesto requiere: organizar su trabajo



CASO 11 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dado su alto empuje y baja relación con la gente, así como su tendencia a ignorar las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación, Integración y Relaciones Humanas

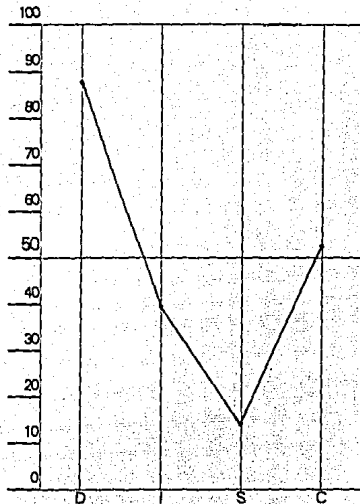
Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados, así como involucrarse en trabajos de equipo



CASO 12 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Negociación, Integración y Relaciones Humanas

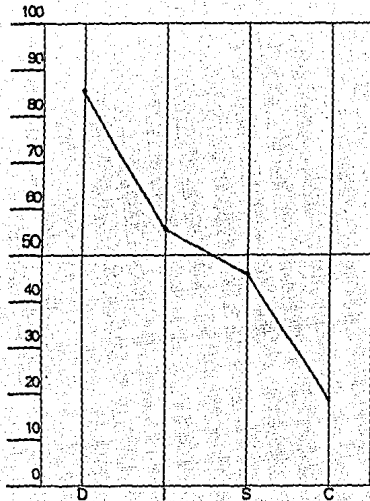
Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados, así como involucrarse en trabajos de equipo



CASO 13 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con la gente y baja constancia para concluir actividades.

Capacitación técnica: Negociación, Integración

Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados, así como involucrarse en trabajos de equipo

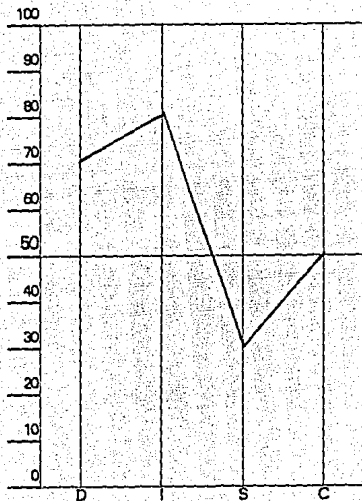


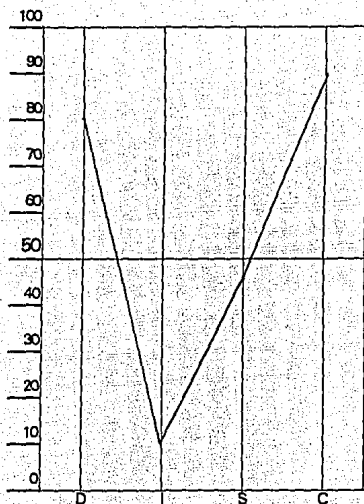
CASO 14 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia con la gente y tiende a ignorar las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación

Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados

PERFIL DEL PUESTO GERENTE 5

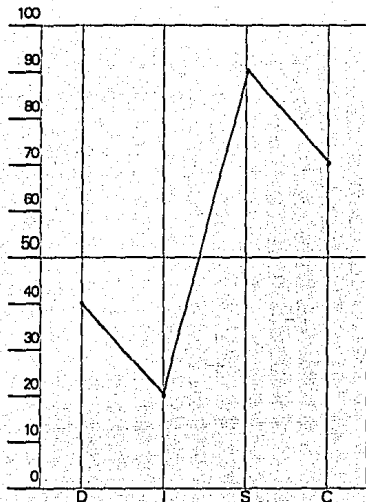




CASO 1 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, principalmente por su baja influencia y tendencia significativa a seguir normas y procedimientos de trabajo.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo, Administración de personal y Planeación

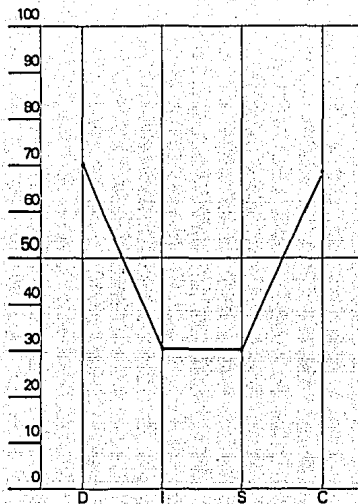
Dentro del puesto requiere: supervisión directa e involucrarse en actividades grupales.



CASO 2 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su bajo empuje y baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Liderazgo, Asertividad, Integración de Equipos de Trabajo, Administración de Tiempo, Administración de Personal y Relaciones Humanas

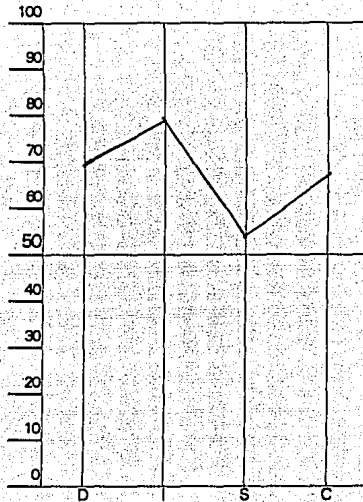
Dentro del puesto requiere involucrarse en actividades de trabajo en equipo, así como en eventos sociales y supervisión directa



CASO 3 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a su baja influencia con la gente y alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo y Planeación

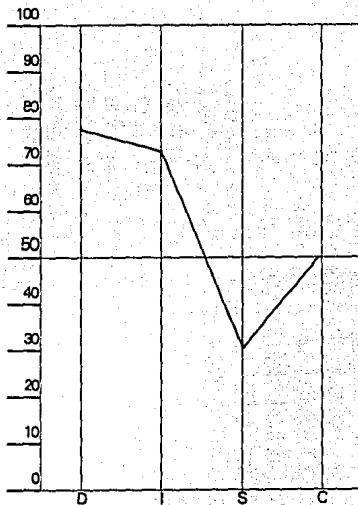
Dentro del puesto requiere: supervisión directa, administrarse por proyectos y actividades grupales.



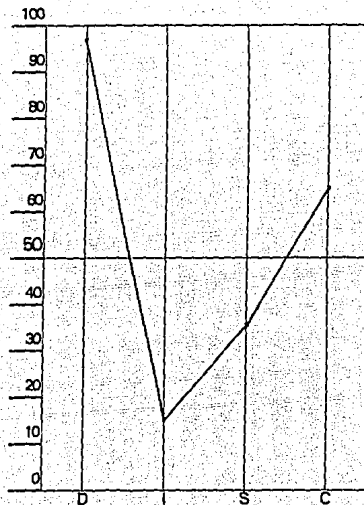
CASO 4 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.

Capacitación técnica: Planeación y Administración por Objetivos

Dentro del puesto requiere: Ser evaluado por resultados y administrarse por proyectos.



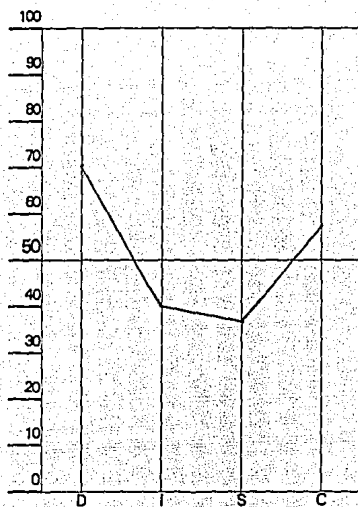
CASO 5 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona no requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo.



CASO 6 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, debido a que su empuje es muy alto así como su tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Negociación: Integración de Equipos de Trabajo y Relaciones Humanas

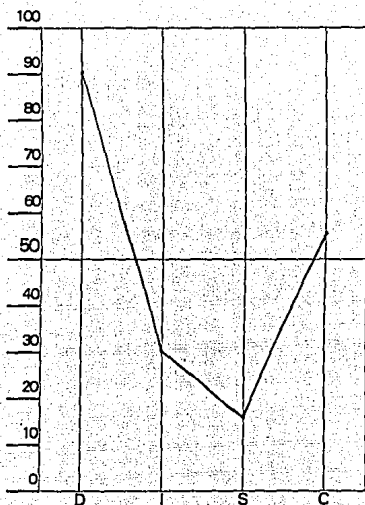
Dentro del puesto requiere: menos actividades rutinarias e involucrarse con su equipo de trabajo



CASO 7 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia sobre las personas y un alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

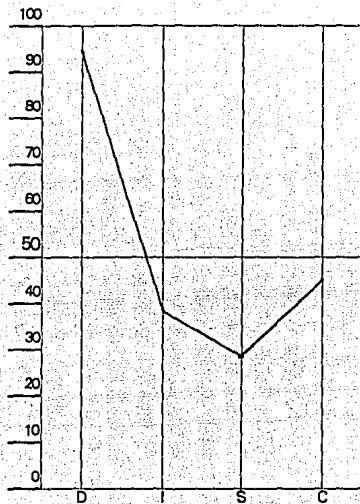
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades grupales



CASO 8 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, principalmente por su alto empuje y baja influencia sobre las personas.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo, Relaciones Humanas y Planeación

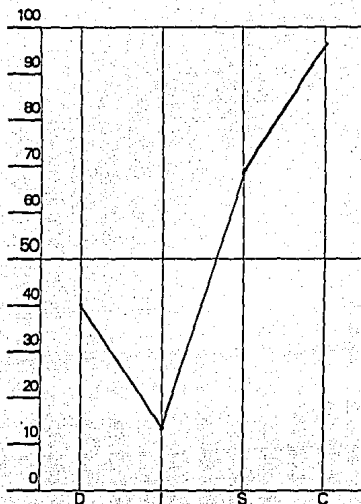
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de trabajo en equipo y administrarse por proyectos.



CASO 9 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje y baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Negociación, Integración de Equipos de Trabajo, Relaciones Humanas

Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de trabajo en equipo y ser evaluado por resultados



CASO 10 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por la combinación de su bajo empuje e influencia sobre las personas y alto apego a las normas establecidas.

Capacitación técnica: Liderazgo, Integración de Equipos de Trabajo, Asertividad y Relaciones Humanas

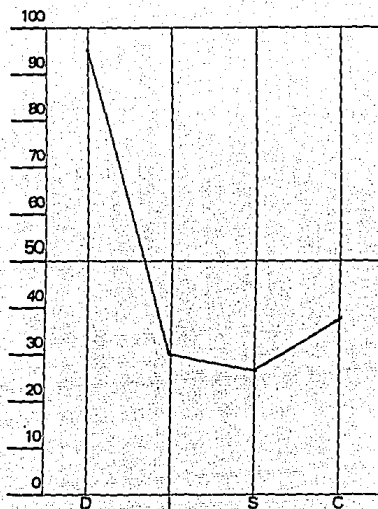
Dentro del puesto requiere: supervisión directa, metas claras y ser involucrado en actividades grupales



CASO 11 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su alto empuje.

Capacitación técnica: Negociación, Administración de Proyectos

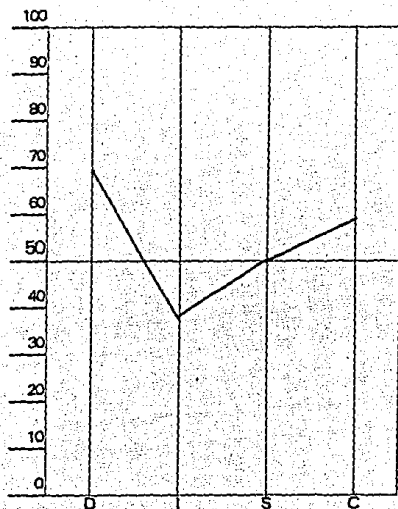
Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados



CASO 12 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, principalmente por su alto empuje y baja influencia con la gente.

Capacitación técnica: Negociación e Integración de Equipos de Trabajo

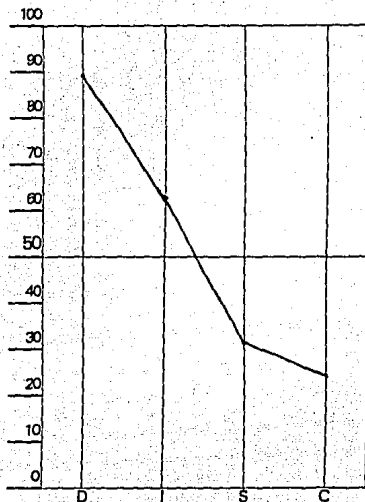
Dentro del puesto requiere: involucrarse en trabajos de equipo y ser evaluado por resultados



CASO 13 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia con las personas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

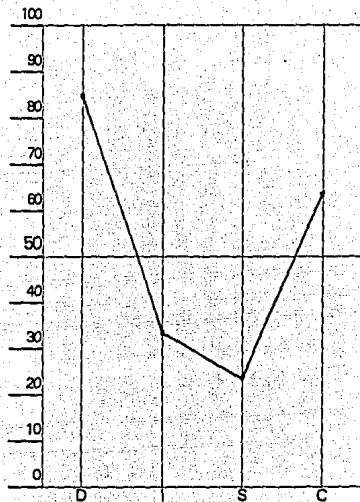
Dentro del puesto requiere: involucrarse en actividades de grupo



CASO 14 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su alto empuje.

Capacitación técnica: Negociación

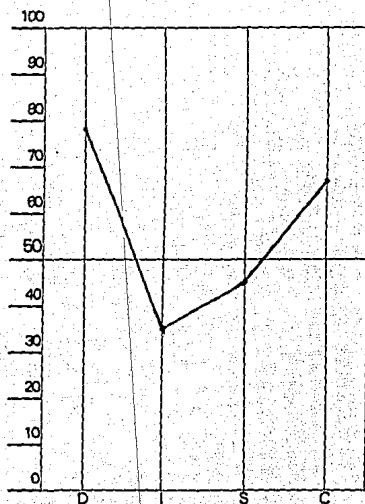
Dentro del puesto requiere: ser evaluado por resultados



CASO 15 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, fundamentalmente por su baja influencia con la gente y alto apego a normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

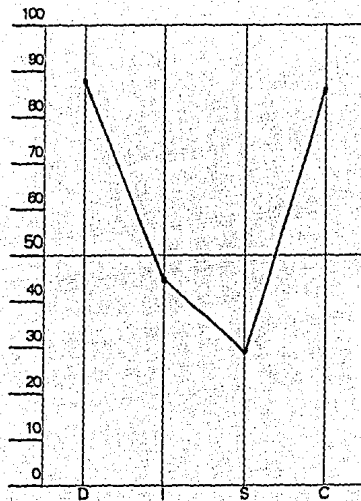
Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo



CASO 16 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, dada su baja influencia y alto apego a las normas y procedimientos establecidos.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo



CASO 17 Comparando el perfil del puesto, con el perfil obtenido, podemos observar que esta persona requiere capacitación para desempeñar en forma adecuada su puesto de trabajo, por su baja influencia y alta tendencia a seguir las normas establecidas.

Capacitación técnica: Integración de Equipos de Trabajo

Dentro del puesto requiere: involucrarse con su equipo de trabajo

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos de la comparación del perfil obtenido, con el perfil del puesto, podemos concluir que la prueba cleaver si es útil para detectar necesidades de capacitación, por lo que se acepta la hipótesis alterna, ya que en los 5 grupos estudiados, la técnica cleaver nos permitió encontrar las diferencias existentes entre los objetivos derivados del puesto y el desempeño de la persona en el mismo.

En cada uno de los casos estudiados, encontramos que haciendo la interpretación de las cuatro dimensiones que mide la prueba cleaver, logramos sugerir los cursos de capacitación formal, así como las actividades informales que son necesarias desarrollar en cada uno de los ejecutivos, para así alcanzar el desempeño óptimo de su puesto de trabajo.

De acuerdo a los factores teóricos de este estudio, se preciso que la prueba cleaver puede detectar las necesidades de capacitación individuales, así como las que requieren solución inmediata o soluciones

futuras y las que exigen entrenamiento formal e informal, Craig y Bittel (1991).

Para concluir podemos apuntar, que el presente estudio demostró que la prueba cleaver, es una herramienta útil para la detección de necesidades de capacitación, con lo cual el Psicólogo del trabajo puede generar un programa de capacitación y desarrollo individual o grupal.

Por otro lado, es importante hacer mención, que con el objeto de obtener mejores resultados en la detección de necesidades de capacitación, sería recomendable complementar estos resultados con otras técnicas, tales como la entrevista directa ó la implementación de un inventario de conocimientos y habilidades, así como analizar las principales necesidades de capacitación por grupos de trabajo y proponer alternativas de entrenamiento y desarrollo de los funcionarios involucrados.

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Es importante que al aplicar e interpretar la prueba Cleaver, se tenga el conocimiento y experiencia necesarias para la correcta interpretación de la misma, ya que se puede cometer el error de no tomar en cuenta las 4 dimensiones que mide la misma de manera global.

Sugerimos que se realicen estudios con poblaciones de otros niveles jerárquicos en las empresas, para así generalizar su uso.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando (1981) Administración de Recursos Humanos. Trillas, 1981.

Boydell, H.T. (1971) A Guide to the Identification of Training Needs. London: British Association for Commercial and Industrial Education.

Calderon Cordova, Hugo (1990) Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Ed. Limusa. México.

Claycombe, W.W. Bird, J.M. Bennett, M.L. An Evaluation of Supervisory Skills to Determinate Training Needs. Personal Journal. U.S.A Vol 55

Cleaver, J.P. Evaluating The Human Factor Business. Princeton, New Jersey.

Craig, Robert y Bittel Lester (1990) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Ed. Diana. Mexico.

Davis Keith (1986) El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw Hill, Mexico.

Dessler, Gary (1991) Administracion de Personal Ed. Prentice Hall.
Mexico.

Donelly, N. Self Description: a Tecnical Manual Princeton, New Jersey.

Fleishman Edwin A. Estudios de Psicologia Industrial y de Personal. Ed.
Trillas, Mexico.

Garcia Rodriguez, Laura (1987) Deteccion de Necesidades de Capacitacion y
Adiestramiento en el sector publico. Tesis Lic. en Psicologia, UNAM
Mexico.

Guzman Valdivia (1966) Problemas de la Administracion. Ed. Limusa,
Mexico.

Marroquin Quintana, Joaquin (1978) Capacitacion a Trabajadores Ed.
Gregiada y Asociados, S.A. Mexico.

Reyes Ponce, A. (1982) Administracion de Personal Ed. Limusa. Mexico

Reyes Ponce A. (1990) El Analisis de Puestos. Limusa, Mexico.

Siliceo, Alfonso (1982) Capacitacion y Desarrollo de Personal. Ed.
Limusa, Mexico.

Sociedad de Psicologia Aplicada, (1979) Ed. McGraw Hill, Mexico

Tennenbaaum Sherwood, Arnold (1972) Psicología de la Organización Laboral. Ed. Continental, Mexico.

Trueba Urbina, Alberto (1990) Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa, Mexico.

UCECA (1972) Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana Empresa. Ed. Popular de los trabajadores. Mexico.

Vega Rugeiro, Javier (1993) El Perfil del Gerente a través de la Técnica Cleaver. Tesis Lic. En Psicología, UNAM. Mexico.

Werter B, William / Davis Keith (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. Mexico.